

JANAYNNA DE MOURA FERRAZ

**EXTERNALIZAÇÃO NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: CASO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Mestrado em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Débora Eleonora
Pereira da Silva

Coorientador: Prof. Dr. Jefferson David
Araujo Sales

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Ferraz, Janaynna de Moura
F381e Externalização na criação do conhecimento
organizacional : caso das agências de publicidade /
Janaynna de Moura Ferraz ; orientadora Débora
Eleonora Pereira da Silva. – São Cristóvão, 2015.
134 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) –
Universidade Federal de Sergipe, 2015.

1. Administração. 2. Gestão do conhecimento. 3.
Organizações. 4. Agências de propaganda. I. Silva,
Débora Eleonora Pereira da, orient. II. Título.

CDU 005.94:659.1

JANAYNNA DE MOURA FERRAZ

**EXTERNALIZAÇÃO NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL: CASO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo
Programa de Mestrado em Administração da
Universidade Federal de Sergipe.

Aprovada em 27 de fevereiro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva - Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Orientadora

Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales - Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Coorientador

Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft - Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Examinadora interna

Prof. Dr. Rafael Lucian – Faculdade de Boa Viagem (FBV)
Examinador externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Marta, que partiu cedo demais mas, viveu o suficiente para me ensinar ética, coragem e tolerância, lições que pautam minha caminhada. Agradeço minhas irmãs e sobrinhos: Lu, Gegê, Luís, Maria e baby a caminho, por me inspirarem na busca de ser uma pessoa melhor. A Fabíola, pela compreensão, pelo incentivo e pela confiança. Agradeço a amizade, paciência e torcida dos meus amigos amados: Bibi, Lobo, Jaci, Sócrates, Chris, Vladimir, Gil, Guto, Fabinho, Tauan, Paulinho, Xu, Bentinho, Taninha e Katinha. Obrigada Thales e Fausto por serem meus fieis companheiros nessa jornada. Todos vocês foram minha motivação em dias difíceis.

Muito obrigada a toda equipe Bend pelos nossos diálogos e experimentos. Agradeço aos gestores das agências de publicidade, bem com suas equipes, que participaram desta pesquisa. Valeu! Obrigada Mau Mau por transformar meus memes em ilustração. Muito obrigada Chris pela revisão e cuidado com o meu texto.

Especialmente, agradeço ao professor Jefferson, pela companhia, orientações e pelo exemplo. Agradeço a professora Débora pelos direcionamentos e por todo o apoio. Agradeço ao PROPADM, representado pelos seus professores que contribuíram fortemente com minha formação como pesquisadora, como professora e como gente. Assim como agradeço à equipe da secretaria, atentos e sempre prontos a nos ajudar. Muito obrigada aos componentes da minha banca examinadora, Professora Conceição e Professor Lucian, vocês foram muito importantes na construção desta pesquisa.

Obrigada colegas guerreiras: Aline, Gislane e Sueli, juntas nós conseguimos superar os obstáculos e agora podemos nos alegrar com o que conquistamos até aqui e planejar novos desafios. Finalmente, agradeço a Capes pela bolsa de estudo.

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento”.

(Platão)

RESUMO

A gestão do conhecimento torna-se primordial para a sobrevivência das organizações contemporâneas ora empenhadas em convergir os saberes da coletividade para um propósito comum ao grupo. A literatura consagrada menciona que dentre as faces da gestão do conhecimento, destaca-se a teoria de criação do conhecimento empresarial, apresentada em forma de espiral num processo que culmina em quatro modos possíveis de conversão de saberes. Embora seja declarada a relevância da criação do conhecimento na atualidade, percebe-se que pouco se atina em como ela ocorre na prática. Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo geral investigar o papel da externalização, que é uma modalidade de conversão de conhecimento, face sua relevância no processo da criação do conhecimento organizacional e, para isso, investiga as agências de publicidades, organizações classificadas como de serviço intensivo em conhecimento. A estratégia de pesquisa foi um estudo de caso único, com seis minicase (agências de publicidade), cuja unidade de análise foi o próprio fenômeno decorrente do trajeto da espiral do conhecimento corporativo. A abordagem foi descritivo-exploratória e a investigação transcorreu numa sequência de duas fases. A primeira fase teve natureza qualitativa com uma abordagem descritiva. Os dados foram coletados por meio de um questionário *online*, respondido pelos colaboradores das agências de publicidade de Sergipe e, paralelamente, por meio de um *e-focus group* com os proprietários/gestores dessas organizações. A segunda fase, qualitativa e exploratória, utilizou os dados da coleta da primeira fase adicionados ao seu relatório descritivo da primeira fase, investigando novas perspectivas do problema através do cruzamento das evidências com a teoria de criação do conhecimento. Os dados foram tratados com análise de conteúdo cuja classificação foi categorizada pelos temas. Dentre os principais resultados encontrados, destaca-se que a externalização, além do que se preconiza a teoria, não tem apenas um papel relevante; muito além, seu papel é decisivo, de modo que se acredita que a ausência de externalização implica na inexistência da gestão do conhecimento na prática organizacional. Esta pesquisa pretende contribuir com o entendimento acerca da gestão do conhecimento, oferecendo novos horizontes para a teoria e para sua prática nas organizações.

Palavras-chaves: criação de conhecimento. Externalização. Agências de publicidade. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Knowledge management becomes paramount to the survival of contemporary organizations now committed to converge the collective knowledge for a common purpose to the group. Consecrated literature mentions that among the faces of knowledge management, there is the theory of creation of corporate knowledge, presented in spiral form in a process that culminates in four possible modes of knowledge conversion. Although it declared the relevance of knowledge creation today, one can see that little is understood how it occurs in the practice. Thus, this research aimed to investigate the role of externalization, which is a form of knowledge conversion, given its relevance in the process of organizational knowledge creation and it will investigate the agencies of advertising, classified as knowledge-intensive business services. The search strategy was a single case study with six little cases (advertising agencies), the unit of analysis was the very phenomenon resulting from the spiral path of corporate knowledge. The approach was descriptive and exploratory and research went into a sequence of two phases. The first phase was a qualitative in a descriptive approach. Data were collected through an online questionnaire answered by employees of Sergipe advertising agencies and in parallel through an e-focus group with the owners / managers of these organizations. The second phase, qualitative and exploratory, used the data collection of the first phase added to your specification, investigating new perspectives of the problem through the crossing of evidence to the theory of knowledge creation. Data were treated with simple descriptive statistics and content analysis whose classification was categorized in terms. Among the main results, it is emphasized that externalization, in addition to calls for the theory, not only has an important role, beyond, its role is decisive, so that it is believed that the absence of externalization implies the absence of management knowledge in organizational practice. This research intends that this research will contribute to the understanding of knowledge management, offering new horizons for the theory and practice in organizations.

Keywords: Knowledge creation. Externalization. Advertising. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1: Percurso teórico apresentado | 21 |
| FIGURA 2: Os processos de conversão do conhecimento empresarial | 43 |
| FIGURA 3: Essência do SECI | 44 |
| FIGURA 4: Espiral de criação de conhecimento organizacional | 46 |
| FIGURA 5: Diagrama operacional de pesquisa | 51 |
| FIGURA 6: Dimensionamento da pesquisa e escolhas metodológica | 53 |
| FIGURA 7: Desenho da pesquisa | 67 |
| FIGURA 8: Respostas das questões acerca da socialização | 86 |
| FIGURA 9: Respostas para questão sobre o incentivo à ações de externalização | 88 |
| FIGURA 10: Concentração de preferência de modo de compartilhamento de conhecimento | 90 |
| FIGURA 11: Incidência de treinamentos presenciais | 92 |
| FIGURA 12: Ferramentas utilizadas internamente para buscar novos conhecimentos .. | 93 |
| FIGURA 13: Analogia entre o movimento da espiral do conhecimento e uma lâmpada | 112 |
| FIGURA 14: O papel central da externalização em relação à criação do conhecimento | 115 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1: Princípios organizacionais na sociedade capitalista e pós-capitalista | 24 |
| QUADRO 2: Aspectos da inteligência coletiva na organização | 26 |
| QUADRO 3: Caracterização dos conhecimentos tácito e explícito | 28 |
| QUADRO 4: Os três modelos de uso da informação organizacional..... | 38 |
| QUADRO 5: Condições para promoção e suas características primordiais..... | 42 |
| QUADRO 6: Origem e meios dos elementos da espiral do conhecimento | 45 |
| QUADRO 7: Figuras de linguagem utilizadas na externalização | 47 |
| QUADRO 8: Protocolo do estudo de caso | 62 |
| QUADRO 9: Categorias analíticas e seus elementos | 66 |
| QUADRO 10: Cuidados metodológicos na execução do questionário | 72 |
| QUADRO 11: Cuidados metodológicos no planejamento do <i>e-focus group</i> | 74 |
| QUADRO 12: Definição de validade e confiabilidade | 78 |
| QUADRO 13: Categoria contexto ambiental do conhecimento | 80 |
| QUADRO 14: Categoria processo de externalização | 80 |
| QUADRO 15: Caracterização das agências (minicasos) | 84 |
| QUADRO 16: Mediana dos itens da socialização | 85 |
| QUADRO 17: Mediana dos itens da externalização | 88 |
| QUADRO 18: Mediana dos itens da combinação | 90 |
| QUADRO 19: Mediana dos itens da internalização | 91 |
| QUADRO 20: Mediana geral da espiral do conhecimento | 93 |
| QUADRO 21: Principais evidências no nível ontológico | 94 |
| QUADRO 22: Evidências do papel da externalização | 105 |
| QUADRO 23: Síntese das condições para promoção da criação do conhecimento | 113 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 21 |
| 2.1 O QUE É CONHECIMENTO? | 22 |
| 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO | 28 |
| 2.2.1 Gestão do conhecimento nas agências de publicidade | 32 |
| 2.3 TEORIA DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL | 36 |
| 2.3.1 Condições para promoção da criação do conhecimento nas organizações | 39 |
| 2.3.2 Espiral do conhecimento e modos de conversão do conhecimento | 42 |
| 2.4 O PAPEL DA EXTERNALIZAÇÃO | 46 |
| 2.4.1 Externalização, gestão da informação e gestão do conhecimento | 48 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 52 |
| 3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA | 54 |
| 3.2 MÉTODO DA PESQUISA | 55 |
| 3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA | 58 |
| 3.3.1 O caso selecionado | 62 |
| 3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS | 64 |
| 3.4.1 Definições constitutivas | 64 |
| 3.4.2 Definições operacionais ou categorias analíticas | 65 |
| 3.5 DESENHO DA PESQUISA | 66 |
| 3.6 TÉCNICA DA PESQUISA | 68 |
| 3.6.1 Questionário | 69 |
| 3.6.2 <i>E-Focus Group</i> | 72 |
| 3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA | 75 |
| 3.8 ANÁLISE DOS DADOS | 78 |
| 3.8.1 Tratamento dos dados do questionário | 78 |
| 3.8.2 Análise de conteúdo | 79 |
| 3.9 CUIDADOS METODOLÓGICOS | 81 |

| | |
|---|-----|
| 4 ANÁLISE DO CASO | 83 |
| 4.1 FASE 1 – PANORAMA DO CONHECIMENTO NO CASO | 84 |
| 4.1.1 Movimento da espiral do conhecimento | 85 |
| 4.1.2 Contexto ambiental da criação do conhecimento | 94 |
| 4.2 FASE 2 – PAPEL DA EXTERNALIZAÇÃO | 104 |
| 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 111 |
| 5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS MODOS DE CONVERSÃO MODOS DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO | 111 |
| 5.2 EXPLORAÇÃO DA PROMOÇÃO DAS CONDIÇÕES FUNDAMENTAIS PARA CRIAR CONHECIMENTOS | 112 |
| 5.3 O PAPEL DO PROCESSO DE EXTERNALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS | 114 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 117 |
| 6.1 LIMITAÇÕES | 119 |
| 6.2 INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS | 120 |
| REFERÊNCIAS | 121 |
| APÊNDICEA – Quadro de Consistência | 128 |
| APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada do <i>e-focusgroup</i> | 129 |
| APÊNDICE C – Questionário | 130 |

1 INTRODUÇÃO

A compreensão dos desdobramentos da sociedade do conhecimento tem ocupado pesquisadores em busca de respostas e predições (LASTRES; FERRAZ, 1999; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; MA; YU, 2010; CARVALHO, 2012; CHERMAN; ROCHA PINTO, 2013). Contudo, o fenômeno da era do conhecimento não é recente, Drucker (1994) abordava há mais de quarenta anos a figura do trabalhador do conhecimento. Ademais, aponta-se, concordando com visão de Drucker (1994), que o sistema produtivo modificou-se centrando o foco no conhecimento. Anteriormente, o conhecimento era apenas um dos fatores de produção e atualmente, é o principal elemento produtivo dentro de uma organização (SVEIBY, 1998; CHOO, 2011; SILVA; BINOTTO, 2013).

A relevância do conhecimento para as organizações modifica o panorama da vida em sociedade e, por conseguinte, das relações de trabalho, pois se antes organizações com grande patrimônio material, como terras e capital, possuíam maiores chances de lograrem êxito em seus empreendimentos, na atual economia do conhecimento, diferentemente, destacam-se as organizações que conseguem fazer uso eficiente e eficaz do seu capital humano (SVEIBY, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SILVA; BINOTTO, 2013; TERRA, 2014b).

Dentre as razões para a mudança paradigmática que transportou o conhecimento de um fator acessório para um elemento de destaque nas organizações, elenca-se a capacidade de agir humana, um poderoso meio para aperfeiçoar a produtividade, pela sua possibilidade de ajustar o posicionamento estratégico e perceber oportunidades, uma vez que numa organização do conhecimento as pessoas são estimuladas a exercitar a criatividade, criar e compartilhar conhecimento (CHOO, 2011).

Outro fator decisivo para a relevância do conhecimento na atualidade se refere à presença da tecnologia da informação na vida do indivíduo, nas esferas pessoais e profissionais conjuntamente, fato que proporcionou amplo acesso à troca de informação entre as pessoas num ambiente globalizado e virtualmente conectado (LÉVY, 2003; KUMAR, 2006; LUNARDI, DOLCI; MAÇADA, 2010). Nesse contexto de conectividade com foco na troca de informações e de conhecimento, os gestores foram empurrados a evoluir em suas formas de fazer gestão sobre os processos e principalmente sobre as equipes.

Não obstante, fazer gestão sobre o conhecimento humano pressupõe desafios ainda maiores, que permanecem parcialmente desconhecidos pelos administradores. O conhecimento, diferentemente de capital ou máquinas ou produtos, é intangível, dificultando seu controle. Além disso, o conhecimento é pessoal e contextual (ROCHA-NETO, 2012).

Esse novo panorama de economia do conhecimento demanda uma ruptura com o modelo gerencial tradicional, uma vez que exige novos métodos, referências e métricas a serem coordenadas (CARVALHO, 2012). Nesse cenário, o papel dos administradores não se resume em controlar a criação do conhecimento; ao seu revés, eles devem apoiar a promoção do conhecimento (ICHIJO, 2008) e isso pode ser feito por meio da gestão do conhecimento (GC) (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

A competitividade dessa era do conhecimento exige dos gestores das organizações habilidade em criar, compartilhar e difundir conhecimento (NONAKA; TAKECHI, 1997; CHOO, 2011) de modo que fazer GC já não se configura como um diferencial, mas sim como uma necessidade de sobrevivência (ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013; TERRA, 2014b). Destarte, acredita-se que a gestão do conhecimento existe, em maior ou menor atuação, dentro de todas as organizações (ROCHA-NETO, 2012).

A gestão do conhecimento, ou *Knowledge Management*, embora não tenha um conceito unificado (SHIN; HOLDEN; SCHMIDT, 2001; AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011; ROCHA NETO, 2012), tem ocupado pesquisadores em investigar seus fenômenos e, por conseguinte, suas pesquisas têm se legitimado como temática e ganhado notoriedade em diversas áreas com diferentes concentrações de interesses: concepções da gestão do conhecimento, teoria baseada no conhecimento organizacional e inovação, aprendizagem organizacional e estratégia de GC (MA; YU, 2010). No Brasil, de acordo com Cherman e Rocha-Pinto (2013), as áreas de pesquisa na GC estão concentradas no campo da TI, fatores organizacionais e desempenho organizacional.

Percebe-se, quando comparados autores brasileiros e estrangeiros, que há notória distinção entre as abordagens da gestão do conhecimento. Cherman e Rocha-Pinto (2013) apontam que a academia brasileira tem uma abordagem mais crítica e avaliativa a respeito da temática. Para as autoras, possivelmente por esta razão, no país, a GC se legitima em áreas de estudos

organizacionais e estratégicas, contra as pesquisas realizadas no exterior, empenhadas em TI e métricas de GC.

Nesse cenário, os diferentes pontos de vista da literatura produzida no Brasil, em relação aos trabalhos produzidos no exterior, em especial quanto à questão do foco dos gestores e quanto aos elementos humanos ou tecnológicos do negócio, acredita-se numa abordagem de GC mais relacionada aos elementos humanos. Esse pensamento remete aos primórdios das teorias acerca da GC. Takeuchi e Nonaka (2008) defendem que a maior força da criação do conhecimento reside na dedicação dos líderes ao conhecimento tácito, o tipo de conhecimento que emana dos sentidos.

Assim, dentre as possibilidades de se estudar a gestão do conhecimento, a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) permanece atual e relevante (MA; YU, 2010; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013; SILVA; BINOTTO, 2013) por ser capaz de unir e sintetizar a dualidade existente entre o conhecimento tácito – mais relacionado às pessoas, sentimentos, experiências e intuições –; e o conhecimento explícito – mais relacionado às formas codificadas como a escrita, documentos, manuais e processos mediados pela tecnologia da informação – num *continuum*. Choo (2011) esclarece que enquanto as organizações do ocidente tendem a dar maior ênfase aos conhecimentos explícitos, as organizações de cultura japonesa conseguem diferenciar conhecimento tácito do explícito e por isso reconhecem a vantagem competitiva existente nos elementos tácitos.

Nonaka e Krogh (2009) demonstram que o conhecimento se movimenta numa perspectiva epistemológica, em algum momento mais explícito e em outro momento mais tácito e esse trajeto tem a capacidade de gerar novos conhecimentos. Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que além da movimentação entre tácito e explícito, o conhecimento também transita numa dimensão ontológica, cujo trajeto inicia com o indivíduo, passa para o grupo, depois para a organização até chegar a outras organizações. Todo esse processo é chamado espiral do conhecimento e resulta em quatro formas de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) (NONAKA; TAKEUCHI, 1991; 1997).

Nesse contexto, a criação do conhecimento organizacional pode ser compreendida como “um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997, p.65). Assim, este estudo limita-se a tratar do conhecimento empresarial, não sendo foco discutir o conhecimento no sentido filosófico. Para isso admite-se o conceito de conhecimento defendido por esses mesmo autores, cujo entendimento é de que conhecimento consiste numa crença verdadeira e justificada, uma abordagem platônica para justificar que, no que se refere ao conhecimento empresarial, propõe-se uma síntese entre a racionalidade e o empirismo, numa tentativa de unir corpo e mente.

Nonaka e Takeuchi (1997) asseveram que para conseguir criar conhecimentos, a organização depende primordialmente dos indivíduos, por isso devem ser criadas condições para promover um ambiente que esteja propício ao diálogo, ao compartilhamento de ideias e opiniões, para que a conversão do conhecimento possa acontecer nas dimensões epistemológicas e ontológicas, ou seja, para que a espiral do conhecimento complete todo o seu ciclo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2011) os gestores devem promover cinco condições essenciais para um ambiente favorável à criação do conhecimento: intenção, autonomia, caos criativo, redundância e requisito variedade. Se satisfeitas essas condições, as organizações têm maiores chances de sucesso no que tange à gestão do conhecimento. Essas condições são base e suporte para criação do conhecimento empresarial e o processo ocorre por meio do movimento da espiral do conhecimento. Não obstante, percebe-se que dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização, que representa o deslocamento do conhecimento tácito para o explícito, representa o processo de maior relevância na criação do conhecimento empresarial, pois tem o poder de criar conceitos novos e explícitos a partir das experiências do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dentre as ferramentas que auxiliam os administradores a fazerem gestão, a tecnologia da informação tem se apresentado como uma forma eficiente de criar conhecimento nas organizações (SUTANTO; JIANG, 2013). Reconhece-se, no entanto, que o sucesso do processo de gerir conhecimento depende, em maior escala, do elemento humano em detrimento da tecnologia (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013). Por isso, Spencer (1996) apud Binotto, Nakayama e Siqueira (2011), defende que é necessário romper com a noção de conhecimento ingenuamente positivista.

Do ponto de vista econômico, salienta-se que os segmentos que têm o conhecimento como principal fator produtivo, sobretudo o setor de serviços, pelo seu caráter intangível e

essencialmente dependente de uma solução *ad hoc* (OCDE, 2006), figuraram como destaque entre as 100 maiores empresas globais quanto ao crescimento do faturamento (FORTUNE, 2013), especialmente às organizações ligadas aos serviços de conhecimento intensivo como tecnologia da informação e serviços de negócios.

As empresas de serviços intensivos em conhecimento (SIC) ou *knowledge intensive business service* (KIBS) representam empresas que prestam serviços para outras empresas, atuando nas áreas de atividade de informática, serviços técnicos às empresas e telecomunicações, oferecendo, predominantemente, serviços personalizados relacionados à aplicação de conhecimentos técnicos, tácitos e explícitos (FREIRE, 2006). As KIBS se destacam das outras organizações pela sua dependência do conhecimento.

Dentre as KIBS, as agências de publicidade no Brasil movimentaram, juntas, mais de 65 bilhões de reais em anúncios no ano 2013 (IBOPE, 2013) e, segundo Kubota (2009), empresas que contratam serviços de publicidade tendem a ser mais inovadoras do que as firmas que não o fazem. Destarte, a publicidade destacou-se como campo escolhido para essa pesquisa por esses e mais dois motivos: por ser um segmento propício à difusão de conhecimento tácito, por meio das trocas entre os profissionais no desenvolvimento das campanhas publicitárias e, também, por ser um segmento que depende da TI nas suas atividades cotidianas, como pesquisar, desenvolver e divulgar os trabalhos realizados (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012) explicam que as agências de publicidade precisam combinar o uso de conhecimentos tácitos e explícitos no desenvolvimento dos seus trabalhos. Para isso, faz-se necessário se utilizar da socialização para a criação das campanhas e fazer uso da externalização no que se referem aos processos internos.

Diante do cenário introduzido até esse momento, essa pesquisa busca compreender a ação da externalização no processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. Para conseguir atingir esse objetivo, foram definidos como objetivos específicos, em primeiro lugar, identificar os modos de conversão existentes nessas organizações; em segundo lugar, como não se sabia da existência de programas formais de GC nestas agências, investigou-se as ações promovidas quanto às condições fundamentais para criar conhecimentos das agências de publicidade de Sergipe e, em terceiro lugar, analisou-se o

papel do processo de externalização nas organizações estudadas com base na espiral de conhecimento.

O ponto alto da pesquisa foi explorar a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ao admitir que este seja o ponto fundamental para o trajeto da gestão do conhecimento (BETTIOL, DI MARIA, GRADINETTI, 2012; SILVA; BINOTO, 2013) e para isso foi adotada uma metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso único, formado por seis minicase. As fontes de dados emanaram de uma entrevista com um grupo focal pela internet, que trouxe a visão dos gestores e adicionalmente, colheu-se evidências por meio de um questionário *online* dirigido aos colaboradores das agências de publicidade de Sergipe. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Ao final, os dados e métodos foram triangulados para gerar novas descobertas.

O estudo foi precedido de uma revisão teórica, cuja função foi decisiva para nortear as buscas na literatura e, igualmente, a interpretação dos dados no momento da análise. A pesquisa ficou organizada dessa maneira: capítulo 1, introdução, seguida pelo problema de pesquisa, objetivos e justificativa, que contextualizam o ambiente no qual a pesquisa está inserida. No capítulo 2, por sua vez, apresenta-se qual o significado de conhecimento nesta pesquisa, o que vem a ser gestão do conhecimento, em especial a teoria da criação do conhecimento e o papel da externalização nesse processo, face sua importância para o estudo.

O capítulo 3 trás o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a abordagem, a estratégia, as técnicas, a forma de análise dos dados, as medidas para garantir validade e confiabilidade, bem como quais os cuidados metodológicos adotados. O capítulo 4 apresenta a análise das categorias analíticas definidas, enquanto o capítulo 5 dedica-se aos resultados do estudo. Por fim, o capítulo 6 expõe as considerações finais, o confronto dos resultados com os objetivos, as limitações e indicações para estudos futuros.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Traz-se o problema da teoria para prática para reforçar a importância da externalização no processo de gestão do conhecimento. Binotto, Nakayama e Siqueira (2011); Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012) indicam que os gestores ainda permanecem alheios aos benefícios que uma gestão eficaz do conhecimento poderia proporcionar às organizações. Terra (2014b)

observa que os empresários necessitam romper com dezenas de anos de gerenciamento burocrático e isso significa modificar a cultura baseada em conceitos que se tornaram obsoletos recentemente, de modo que se justifica sua baixa frequência como aplicação prática e, complementa, que os gerentes dessas corporações combatem a ideia de perder o poder que lhes foi concedido por tantos anos.

Meira (2013) explica que fazer gestão do conhecimento se torna primordial à sobrevivência das organizações, em razão da conjuntura socioeconômica, altamente dinâmica, repleta de incertezas e em constante modo *beta*. Lévy (2003) complementa que a GC pode oferecer esse poder de vantagem, por meio da maestria dos conhecimentos técnicos, científicos e de comunicação.

A GC pode ser interpretada de diversas maneiras visto que existem diferentes abordagens na literatura, algumas mais centradas em conhecimentos tácitos e outras preocupadas com conhecimentos explícitos. A teoria de criação do conhecimento, por meio da espiral do conhecimento, tem sido amplamente referenciada pela sua capacidade de transcender a dicotomia entre tácito e explícito, convertendo-os ciclicamente por meio da SECI.

Nesse processo de transformação do conhecimento, dentre as quatro formas de conversão, a externalização tem grande relevância, pois acrescenta novas ideias que estão cerradas no indivíduo, tornando-as explícitas e compartilhando-as com toda a organização. Nas agências de publicidade, a externalização pode representar um grande diferencial competitivo, visto que pode contribuir com o aumento da eficiência e a redução de custos de retrabalho. Choo (2011) reforça a importância do papel da externalização e afirma que compreender a externalização se faz imprescindível para o desenvolvimento da organização em tempos de economia do conhecimento.

Assim, diante desse contexto, questiona-se: como a externalização, componente significativo da teoria de criação do conhecimento, tem atuado no processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral

Compreender a ação da externalização no processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe por meio da espiral do conhecimento.

Objetivos Específicos

- Identificar os modos de conversão de conhecimento presentes nas organizações estudadas;
- Investigar as ações promovidas quanto às condições fundamentais para criar conhecimentos das agências de publicidade de Sergipe;
- Analisar o papel do processo de externalização nas organizações estudadas com base na espiral de conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em sentido amplo, esta pesquisa se justifica em razão da contemporaneidade e relevância do conhecimento no contexto inserido, de modo que permanecem lacunas a serem esclarecidas acerca da teoria e prática, dos métodos e ferramentas a serem utilizadas no processo da gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; ALVARENGA-NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2012; ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013; CHERMAN; ROCHA, 2013).

Percebe-se que embora diversos autores tenham explorado a gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; SVEIBY, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; TERRA; GORDON, 2002; CHOO, 2003; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; SILVA; BINOTTO, 2013), poucas descobertas têm sido adicionadas para que as teorias avancem. Esta conjuntura ocorre, essencialmente, no contexto nacional, no qual a realidade econômica e social distingue-se dos países cuja disciplina foi teorizada e testada. Adicionalmente, Nonaka e Krogh (2009) e Binotto, Nakayama e Siqueira (2011) defendem, que a teoria da criação do conhecimento é um dos melhores modelos de GC devido sua coerência em unir tácito e explícito.

Do ponto vista acadêmico, esta pesquisa pode ser justificada pelas lacunas existentes na teoria de criação do conhecimento, principalmente no que se refere à externalização. Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que dos quatros modos de conversão (os outros três já foram de discutidos até certo ponto) a externalização tem sido negligenciada, embora se trate de um processo essencial na espiral do conhecimento. Choo (2011) corrobora a lacuna existente nos

escritos da área, e entende que a externalização precisa ser investigada pela literatura especializada, pois a transformação de conhecimento tácito em explícito representa a atividade fundamental para a criação do conhecimento. No contexto nacional, Binotto, Nakayama e Siqueira (2011) e Silva e Binotto (2013), em suas pesquisas aplicadas, verificaram que a externalização foi o modo de conversão menos presente e, por isso, recomendaram mais estudos acerca da conversão do tácito para explícito.

De acordo com Choo (2011, p.182) “o conhecimento que pode ser formalizado ou codificado de algum modo dissemina-se mais rápido e amplamente do que aquele que não pode”. Essa afirmação indica que se o conhecimento for gerado apenas no campo tácito, tende a não se propagar, ou caso consiga ser difundido, terá um trajeto lento, sob o risco de não resistir e se perder no caminho. Reforça-se que o conhecimento tácito é essencial no início do processo, pois, por meio dele, os indivíduos são estimulados a codificar aquilo que sabem (CHOO, 2011).

Quanto à relevância da externalização, assevera-se que por meio deste processo as organizações têm a capacidade de apreender o conhecimento dos indivíduos, armazená-lo e difundi-lo aos demais membros da equipe. Ao considerar que nas KIBS o conhecimento reside, essencialmente, na subjetividade de cada um, a externalização se torna imperativa, uma vez que a rotatividade dos recursos humanos poderia influenciar no conhecimento disponível (BETTIOL; DI MARIA; GRADINETTI, 2012).

Na perspectiva organizacional, este estudo pode ser justificado, pois, de acordo Takeuchi e Nonaka (2008), Binotto, Nakayama e Siqueira (2011); Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012) as pesquisas têm demonstrado que as organizações permanecem distantes das práticas e benefícios inerentes da GC. Terra (2014b) explica que os empresários necessitam romper muitas décadas de gerenciamento burocrático, causa da baixa frequência das prática de criação do conhecimento.

Acredita-se que as organizações de serviços intensivos em conhecimento, como as agências de publicidades, serão as principais beneficiadas com esta pesquisa, uma vez que seu maior ativo é o capital humano, motivo da existência da gestão do conhecimento. Deste modo, necessita-se que os elementos da criação do conhecimento sejam explorados em maior profundidade para que se possa ter clareza de ação.

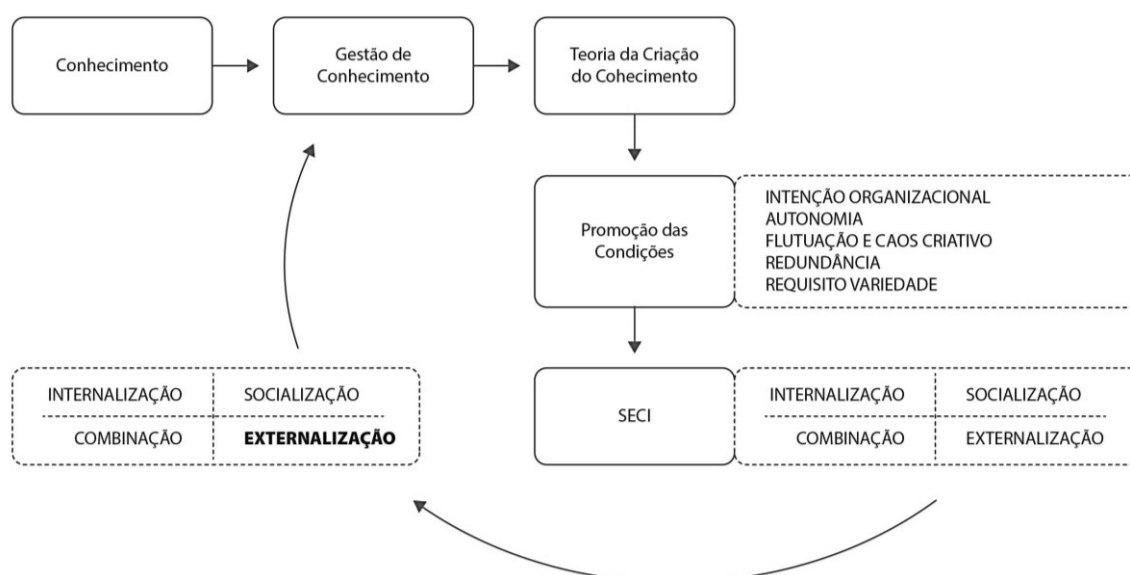
Este estudo representa, também, a exploração de uma questão latente que decorre de experiências pessoais e profissionais, a partir do incômodo decorrente da falta de padrão de serviço nas empresas de um mesmo grupo ou quando um funcionário de alguma organização faltava ao trabalho e o restante da equipe não sabe o que fazer, pois apenas aquele indivíduo domina a atividade. Situações cujo conhecimento fica apenas com um sujeito, sem conseguir alcançar o nível organizacional, por vezes, nem mesmo ao nível do grupo. Assim, em tempos de modernidade líquida (BAUMAN, 2001), o conhecimento pode recuperar a essência das relações humanas, pode ser um meio para possibilitar a humanização nos negócios, pois fazer GC implica em respeitar, ouvir e valorizar as pessoas (ROCHA-NETO, 2012).

Por fim, é conveniente conceber que essa pesquisa contribuirá com a adição de novas perspectivas ao campo das ciências da administração no que tange à temática abordada, preenchendo lacunas existentes na literatura especializada. Além disso, a gestão do conhecimento configura-se como disciplina multidisciplinar no presente e futuro das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são explanados os pressupostos teóricos que alicerçam esta pesquisa estando distribuídos nos seguintes tópicos: o que é conhecimento, gestão do conhecimento, teoria da criação do conhecimento e o papel da externalização na criação do conhecimento. Na figura 1, apresenta-se o esquema teórico com o percurso da revisão literária, conforme explanação a seguir.

Figura 1: Percurso teórico apresentado



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Inicia-se com a contextualização o conhecimento na sociedade e nas organizações contemporâneas, sobretudo salientam-se os motivos que induziram as organizações a buscar entendê-lo com afinho.

Em seguida, discute-se a gestão do conhecimento – GC e discorre-se sobre a possibilidade de se proceder a gestão dos saberes humanos, os tipos de gestão do conhecimento e, enfim, a gestão do conhecimento nas empresas de serviços intensivos em conhecimento, área cujas agências de publicidade estão inseridas. O conhecimento esclarece o objeto do qual se deseja

gerenciar e por isso seus pressupostos são e continuarão sendo revisitados ao longo de toda pesquisa.

A teoria do conhecimento corresponde à abordagem enveredada dentro da gestão do conhecimento e tem por finalidade embasar as categorias analíticas dos objetivos específicos: a promoção das condições para criação do conhecimento empresarial; a SECI e os seus quatro modos de conversão do conhecimento; a externalização investigada em profundidade.

Finalmente, a externalização auxilia na compreensão desse modo de conversão do conhecimento e como ele tem ocorrido e influenciado na gestão do conhecimento das agências de publicidade de Sergipe.

2.1 O QUE É CONHECIMENTO?

A busca por compreender o significado do conhecimento acompanha o homem há muitos séculos, sendo considerado natural a vontade do homem de se fazer mais conhecedor das coisas (ARISTÓTELES, 2006). O desejo de saber é inato ao homem e, talvez, por isso, cogita-se fortemente que fazer gestão de algo essencialmente subjetivo traz consigo uma complexidade natural, inerente às próprias relações humanas.

Admite-se, portanto que buscar conhecimento é algo natural do homem. Entretanto, não há consenso quanto à explicação do que vem a ser conhecimento. Dos filósofos clássicos aos contemporâneos, existem diferentes definições para conhecimento. Takeuchi e Nonaka (2008), numa tentativa de sintetizar, por meio da dialética, a dicotomia entre ocidente e oriente, compreendem o conhecimento como uma crença verdadeira e justificada. Ou seja, será admitido como conhecimento aquilo que o sujeito acredita e que consegue defender seu ponto de vista.

Não obstante, segundo Platão (s.d.) apud Chauí (1999), existem duas formas de conhecimento: o conhecimento sensível, representado pelas crenças e opiniões, e o conhecimento intelectual, relacionado ao raciocínio e à intuição. Quanto aos princípios do conhecimento, de acordo com Aristóteles (s.d.), apud Chauí (1999), podem ser sistematizados três campos: o teórico – passível apenas de contemplação; o prático – referente às ações

humanas e, por fim, o técnico – que pode interferir no curso da natureza, como um artefato físico ou a retórica, por exemplo.

O sujeito descobre, aplica e apreende novos conhecimentos, emanados da teoria, da prática ou da técnica, principalmente por meio da linguagem, dada sua capacidade de se comunicar. Dessa maneira, o homem, um animal político (ARISTÓTELES, 2011), vivendo em sociedade, expande seu conhecimento por meio das trocas entre as pessoas. Assim, a vida em sociedade possibilita a criação e compartilhamento de conhecimentos.

A sociedade é formada por diversas organizações, que segundo Drucker (1994, p.27) “é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto com uma tarefa comum”, e tem a finalidade de fornecer e executar tarefas em prol da coletividade, de modo que as organizações têm se apresentado como essenciais à vida moderna. Nesse contexto, as organizações são células, dentro da sociedade, ainda mais específicas no que tange a possibilidade de criar conhecimentos específicos para determinados grupos, que podem ser profissionais das diversas áreas, pesquisadores, artistas, empreendedores sociais, entre outras formas de organizações.

Admitindo-se que o conhecimento é algo imanente humano, ao se deter na questão conhecimento dentro das organizações, é preciso destacar que o papel do conhecimento sofreu transformações importantes no decorrer do tempo. De acordo com Drucker (1994), antes o conhecimento ficava restrito ao domínio intelectual, preocupado com as questões existenciais, relacionando-se ao ser. As mudanças sociais e econômicas expandiram o espectro do conhecimento para além do ser, pois também se concentrou no fazer; isso significa afirmar que se atribuiu um senso de recurso e utilidade ao conhecimento, sendo aplicado aos processos, ferramentas e atividades práticas. Em resumo, o conhecimento abandona a exclusividade dos intelectuais e passa a permear diversos outros aspectos da sociedade, atribuindo, com isso, um senso de funcionalidade organizacional.

Drucker (1994) analisa algumas revoluções do último século em paralelo à teoria administrativa, para que se possa evocar a evolução do conhecimento nas organizações e, dessa maneira, torne-se mais explícito a passagem do “ser” para o “fazer”. Assim sendo, apreende-se que na primeira fase, decorrida até a Revolução Industrial, utilizava-se o conhecimento basicamente para a prática de ferramentas e produtos. Na segunda fase, até o

fim da Segunda Guerra Mundial, o conhecimento era aplicado aos processos produtivos, a chamada revolução da produtividade, sendo Taylor considerado o pai da administração científica, seu maior expoente. Finalmente, a última fase, que se iniciou após o final da Segunda Grande Guerra, foi chamada de Revolução Gerencial, pois o conhecimento extrapola os artefatos (primeira fase) e a padronização (segunda fase) para a complexidade de fazer gestão do saber humano (terceira fase).

Drucker (1994) teoriza que a sociedade pós-capitalista, focada no conhecimento em detrimento do capital, aparenta-se decomposta por valores e percepções estéticas entre intelectuais e gerentes, e que os primeiros possivelmente fossem os empenhados com ideias, enquanto os outros com pessoas e trabalho.

Assim, o desafio filosófico e educacional central da sociedade do conhecimento é transcender essa dicotomia numa nova síntese (DRUCKER, 1994). Isso implica em encontrar maneiras de conviver com o conhecimento teórico e existencial ao mesmo tempo em que existem outras formas de conhecimentos, práticas e aplicadas, que já não são exclusivas de um seleto grupo de pensadores, mas espalhados e presentes em cada um dos indivíduos de uma sociedade e organização.

Na atualidade o conhecimento representa o maior ativo das corporações (SVEIBY, 1998; CHOO, 2011; ARAÚJO, MOTTIN, REZENDE, 2013; SILVA; BINOTTO, 2013). A passagem que demonstra o fortalecimento do conhecimento enquanto recurso de primeira importância pode ser notado no quadro 1, logo adiante e baseado em Sveiby (1998), que apresenta uma análise comparativa entre a sociedade capitalista, da era da produção em massa e da produtividade de Taylor, em relação à sociedade pós-capitalista, focada no conhecimento.

Quadro 1 - Princípios organizacionais na sociedade capitalista e pós-capitalista

| ASPECTO | SOCIEDADE CAPITALISTA | SOCIEDADE PÓS-CAPITALISTA |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Principal tarefa dos gestores | Supervisão. | Apoio aos colegas. |
| Informação | Instrumento de controle. | Ferramenta para a comunicação. |
| Gargalo da produção | Capital e habilidades humanas. | Tempo e conhecimento. |
| Fluxo de produção | Orientado pelas máquinas, sequencial. | Orientado pelas ideias, caótico. |
| Conhecimento | Uma ferramenta como as demais. | O foco organizacional. |

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p.32).

Denotam-se aspectos no que concerne ao papel dos gestores e da informação, do gargalo e fluxo da produção e a posição do conhecimento. Tal paralelo intenta, adicionalmente, anunciar as peculiaridades da atividade de se fazer gestão do conhecimento.

Dentre as explicações para a dita revolução da informação que transcendeu a sociedade do capitalismo para o pós-capitalismo, atribui-se boa parcela de responsabilidade ao crescimento e acessibilidade dos meios de tecnologia da informação que potencializaram a difusão do conhecimento mediante a interligação da rede mundial de computadores; sobretudo, as ferramentas de comunicação virtual, que têm a capacidade de unir aqueles cuja distância física seria um empecilho ao compartilhamento dos saberes (KUMAR, 2006). A evolução da TI modificou as relações entre nações ao redor do mundo, potencializou o fenômeno da globalização e legitimou as operações colaborativas em formas de redes (O' BRIEN, 2006).

A tecnologia vem modificando a maneira como as pessoas se comunicam e transmitem conhecimentos. Historicamente, os saberes eram transmitidos apenas pela oralidade (SILVEIRA; ROCHA-NETO, 2013), as inovações tecnológicas criaram os livros, que foram por séculos um dos principais meios para o compartilhamento de conhecimento. Enquanto os conhecimentos eram transmitidos oralmente, encontravam-se envoltos de tacitividade e tinham uma capacidade menor de abrangência. Ao ser explicitado por meio dos livros, o conhecimento tornou-se menos tácito; no entanto, pode ser difundido a um número muito maior de pessoas, aumentando a chance de criar novos conhecimentos (LEVY, 2003).

Levy (2003) explica que, contemporaneamente, com a evolução as ferramentas da tecnologia da informação, parece que o conhecimento voltou à sua origem, pois não se busca o arquivamento do conhecimento como nos livros. Porém sua forma é mais volátil e interativa, por meio do compartilhamento em grande escala e velocidade pelas redes de computadores. Nesse cenário, o conhecimento não se restringe à objetos físicos ou cerrado apenas dentro do indivíduo, o conhecimento existente, manifesta-se por meio dos seus possuidores num espaço virtual, o ciberespaço (LÉVY, 2003).

O conceito de ciberespaço de Lévy (2003) evidencia a existência de uma inteligência coletiva, que emana dessa intangibilidade e interação, no qual os saberes coletivos estão interligados e disponíveis por todos aqueles que fazem parte da grande rede. Nesse contexto em que se as pessoas interagem e compartilham conhecimentos, a criação do conhecimento não se resume

mais a sua forma individual, ao passo que se torna uma atividade coletiva e compartilhada grupalmente, cujo conhecimento do grupo é construído a partir da contribuição de cada um.

Dentre as características dessa inteligência coletiva, tangencia-se que, no seu contexto, o conhecimento de cada um dos seus participantes se mostra relevante, pois, acredita-se que o conhecimento existente está distribuído entre os membros do grupo e cada um exerce um papel na coletividade (LÉVY, 2003; SALES, 2012). O quadro 2 estabelece os aspectos da inteligência coletiva nas organizações por intermédio de seu contexto, tarefas e resultados.

Quadro 2: Aspectos da inteligência coletiva na organização

| CENÁRIO | CONTEXTOS | TAREFAS | RESULTADOS |
|------------------------------------|--------------------|--|---|
| Sem inteligência coletiva | De individualidade | Realizadas de forma individual com pouca, ou nenhuma, participação coletiva. | Um saber individual resultante de iniciativas solitárias. |
| Com a inteligência coletiva | De coletividade | Realizadas de maneira coletiva em que todos os envolvidos contribuem para o resultado final. | Um saber coletivo resultante de contextos comunitários. |

Fonte: Sales (2012, p.74).

Concordando com a perspectiva de Lévy (2003), para Bembem e Santos (2013) a identificação do conhecimento dos indivíduos propicia o reconhecimento das habilidades de cada um, de modo que possam ser gerenciados em prol da coletividade, utilizando, para isso, principalmente, a TI, embora não apenas por meio dela. As tecnologias e ferramentas de infraestrutura precisam ser alimentadas e exploradas pelo conhecimento dos sujeitos que as possuem. Para que isso ocorra, não bastam tecnologias disponíveis, é preciso, essencialmente, um novo entorno dotado de política social e investimentos em educação (LÉVY, 2003; BEMBEM; SANTOS, 2013).

Nesse ambiente de valorização do conhecimento e facilidade de troca de informação, legitima-se a era da organização do conhecimento. A organização do conhecimento se destaca, pois, consegue enfrentar as adversidades atuando em três frentes para manter as empresas flexíveis e em pleno crescimento: interpretando as mudanças do ambiente externo, gerando novos conhecimentos e tomando decisões. A concatenação dessas três arenas para o uso da informação possibilita uma visão holística do conhecimento (CHOO, 2011).

Segundo Sveiby (1998) e Figueiredo (2007), a capacidade humana de engendrar conhecimento é infinita. Isso implica afirmar que as organizações de serviços intensivos em conhecimento dispõem de recursos ilimitados. Admitindo-se que o compartilhamento do conhecimento expande o próprio repertório, sua difusão e troca elevam o patrimônio individual e coletivo, diferentemente de outros recursos como dinheiro, terras ou ainda máquinas, cuja partilha os reduzem.

Entretanto, a sociedade do conhecimento trouxe a reboque incertezas, sobretudo após a revolução industrial, na qual a ambiguidade do mercado atrelado ao aumento da competitividade culminou com o aumento da dinamicidade das firmas que, num movimento contínuo, vem buscando encontrar maneiras de sobreviverem e se tornarem mais produtivas e inovadoras (CHOO, 2011).

Para fazer gestão sobre o conhecimento, faz-se imperativo compreender seus tipos existentes. Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento representa um dos estágios da comunicação empresarial, de modo que há uma diferença semântica e prática entre dado, informação e conhecimento. Um dado pode ser descrito como um registro de um evento, objetivo e sem significado. Apenas ao se atribuir sentido dentro de um contexto, passa-se a ter significado e, por consequência, molda-se em informação. O conhecimento pode ser definido como informação devidamente tratada, de modo que se pressupõe uma maior carga de subjetividade e complexidade (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; CARVALHO, 2012).

Neste sentido, essa investigação se apoia no que defendem Nonaka e Krogh (2009, p.643), que o “conhecimento é a capacidade de agir”. Acredita-se, pois, que a transformação e a evolução da sociedade e suas organizações moram na ação humana.

Quanto aos tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) os distinguem em dois: conhecimento tácito e conhecimento explícito que, de acordo Binotto, Nakayama e Siqueira (2011), tácito e explícito traduzem a forma mais eficaz de representar o conhecimento nas organizações.

Para Nonaka e Takeuchi (2008a), esses tipos de conhecimento são complementares e presentes nas relações de troca entre seres humanos, sua caracterização se encontra ilustrada no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Caracterização dos conhecimentos tácito e explícito

| TIPO DE CONHECIMENTO | TÁCITO | EXPLÍCITO |
|------------------------|---|--|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> - Subjetivo e mais difícil de transmitir; - Habilidades do movimento, experiências físicas, sentidos, intuição; - Reside na mente e no corpo. | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivo, sequencial e racional. - Acessível por meio da consciência. - Transferível por meio da linguagem formal; - Reside na mente. |
| Aplicações | <ul style="list-style-type: none"> - Aquilo que é apreendido sem instrução direta, e, sobretudo tem utilidade prática. - Aprender fazendo. | <ul style="list-style-type: none"> - Proferido através das frases, desenhos, escritas; - Relatórios, aulas, treinamentos, filmes, e-mails. |

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008); Binotto; Nakayama e Siqueira (2011); Carvalho (2012); Rocha-Neto (2012).

No decorrer desse primeiro tópico, buscou-se demonstrar as definições adotadas acerca do tema para que se pudesse lançar luz sobre o objeto que se espera fazer análise, numa tentativa de distinguir os limites da capacidade de atuação sobre os saberes humanos e da subjetividade dos indivíduos. É relevante acrescentar, conforme apresentam Nonaka e Takeuchi (2008), que o conhecimento tácito pode ser cognitivo ou técnico. É cognitivo quando relacionado a modelos mentais: são as crenças, percepções, emoções. O técnico, por sua vez, é o *know-how*: palpites, intuições, decorrentes da experiência.

Embora o conhecimento tácito esteja cerrado dentro da mente de cada um, em algum momento ele se expande através da expressão de sentimentos, interesses, pontos de vista. Quando o conhecimento é codificado por meio das palavras, imagens, textos, obras, artefatos ele apresenta, parcialmente, todas as ideias, sentimentos e experiências do sujeito e dificilmente consegue-se fazer com que o outro compreenda integralmente tudo o que determinada questão representa. Arrisca-se concluir que todo conhecimento explícito tem uma parte de conhecimento tácito em sua base estrutural (SVEIBY, 1998; SILVEIRA; ROCHA-NETO, 2013; SOUTO, 2013).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fazer gestão do conhecimento consiste numa atividade antiga, conforme explica Rocha Neto (2012). Pratica-se a GC desde os primórdios por meio da aprendizagem individual transmitida pela oralidade. Seu surgimento, como disciplina nos estudos organizacionais, no entanto, incorreu há pouco mais de duas décadas (CARVALHO, 2012; ROCHA-NETO, 2012;

ARAÚJO; MOTIN; REZENDE, 2013) como consequência da consolidação do papel do conhecimento na atual conjuntura social e econômica (SVEIBY, 1998; TAKEUCHI; NONAKA, 2008a).

O empenho da GC se estabelece na identificação de qual conhecimento é relevante para a organização de modo que se cogita que “o conhecimento só existe na mente humana e no espaço imaginário entre mentes criativas em sinergia de propósito” (ALVARENGA-NETO; BARBOSA; PEREIRA 2007, p.7). Diante do exposto, se o conhecimento é inerentemente humano e a organização busca fazer gestão desse conhecimento, a pergunta se colocar é: fazer gestão do conhecimento seria essencialmente fazer gestão da mente humana? Eis uma questão controversa que deve ser esclarecida.

Defende-se que fazer gestão do conhecimento não se iguala à dominar a mente humana. A justificativa para essa defesa se dá pelo fato de que enquanto nos modos de produção anteriores a prerrogativa era de controle, na GC a tônica se reveste de liberdade. O foco da gestão moderna, destarte, centra-se no conhecimento, que precisa de condições ideais para que seja cada vez mais fecundo (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

No taylorismo, fordismo e modos de produção afins, o homem representava uma ferramenta da engrenagem do sistema da firma, tal como as máquinas, como o prédio ou o capital. Empregados poderiam ser facilmente substituídos, pois haviam sido treinados apenas para repetir, uma vez que o patrimônio estava nos objetos e no conhecimento codificado por meio dos manuais operacionais (TENÓRIO, 2012). Nas empresas da era do conhecimento, a riqueza se revela intangível e difícil de transferir, por residir no conhecimento de cada um dos membros de uma organização (SVEIBY, 1998).

Expõe-se que a GC surgiu, sobretudo, para atender um novo panorama social, diga-se: novas técnicas para anseios antigos (ANGELONI; DAZZI, 2007). O objeto da gestão abandonou as formas de limitar o indivíduo, colocando de lado o papel do gestor como alguém que controla as atividades, as horas, os gestos e as ações dos empregados. No seu lugar, o objeto de gestão contemporâneo passa a ser o ambiente interno, que deve ser estruturado e continuamente desenvolvido, para que as pessoas possam exercer suas habilidades livremente e para que cooperem coletivamente com o crescimento social e econômico do grupo (FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008; CARVALHO, 2012).

Ademais, os negócios da sociedade da informação, da mesma forma, são outros (MEIRA, 2013). A expansão e legitimidade da TI geraram novos negócios, numa nova economia global marcada pelo crescimento dos setores de serviço (OCDE, 2006) em detrimento das poderosas fábricas de outrora (FORTUNE, 2013). Como Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.11) asseveram, “o conteúdo do trabalho também experimenta mudanças significativas, uma vez que informação e conhecimento são tanto a matéria-prima quanto o resultado do trabalho”. Assim, pode ser considerada uma corporação do conhecimento “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões” (CHOO, 2011, p.31).

Para Choo (2011), essa organização do conhecimento possui a habilidade e eficiência necessária para enfrentar as incertezas do mercado, pois se mostra adaptável; além disso, sabe encontrar e processar as informações para tomar decisões assertivas. No primeiro nível, essas firmas se apresentam atentas às informações, dotadas de um filtro ativo quanto ao que realmente importa para seu negócio. No segundo nível, mais elaborado e complexo, essas organizações transformam seus saberes em ações inteligentes e criativas, que lhes confere um diferencial competitivo.

Drucker (2012) concorda com Choo (2011) ao afirmar que a essência da administração contemporânea consiste em aplicar o conhecimento existente da forma mais eficientemente realizável. O que representa uma tarefa complexa, pois, para Terra e Gordon (2002) cada um dos indivíduos é o senhor do seu conhecimento, de maneira que o desafio dos administradores pode ser resumido como criar condições para que os sujeitos desejem colaborar entre si.

Parte-se, neste momento, considerando o panorama exposto sobre o conhecimento nas organizações, para a apresentação de sua de gestão. Definir-se-á GC não como uma fronteira que limita, mas como uma linha mestra, que orienta esta pesquisa. São diversos os estudos acerca da GC, no entanto, não se chegou a uma única definição que abrangesse toda sua complexidade (SHIN; HOLDEN; SCHMIDT, 2001; AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011). À vista disso, seu estado permanece como “uma teia de conceitos sem consensos” (ROCHA NETO, 2012, p.97).

Embora não haja uma teoria unificada para explicar a gestão do conhecimento, necessita-se de uma acepção norteadora. Sendo assim, dentro das possibilidades de definição, respeitando o

posicionamento adotado, de que se pode fazer gestão do conhecimento, adota-se o conceito de GC de Cherman e Rocha-Pinto (2013), porquanto as autoras compreendem a gestão do conhecimento como uma prática, uma ação intencional por parte da organização que visa promover a criação do conhecimento organizacional.

Movendo-se para uma perspectiva prática, a ação da GC se fundamenta em garantir que cada um dos colaboradores da organização tenha acesso ao conhecimento no momento e lugar oportuno e, adicionalmente, auxiliar na promoção do compartilhamento desse conhecimento e da colaboração mútua, ao facilitar o uso, simplificar e estimular a codificação do conhecimento tácito existente.

A questão da codificação incorre em aceitar que a GC está intimamente relacionada com a TI (TERRA; GORDON, 2002) na medida em que a TI possibilita o ambiente necessário à difusão do conhecimento e facilidade para se comunicar globalmente por um custo acessível (LÉVY, 2003; MEIRA, 2013). Entretanto, questiona-se, considerando que a TI potencializa exponencialmente o compartilhamento de informações, por quais razões permanecem existindo lugares que são mais propícios à criação de ideias que outros? Ilustra-se com um exemplo-questionamento: se a TI tem a capacidade de conectar os maiores ícones de uma determinada área do conhecimento, por que persistem lugares físicos de interação, como o Vale do Silício ou o Porto Digital em Recife?

Para Meira (2013) a virtualização dos contatos e da informação não extinguiu a necessidade de lugares físicos, configurando picos na economia do conhecimento ao invés de um mundo plano de igualdade de condições de acesso à informação. Isso ocorre por duas causas, conforme o autor tenciona: primeiro, a relevância do conhecimento tácito, que circula nas conversas informais como fonte de onde emana o conhecimento; e, segundo, os recursos existentes nos grandes centros, como infraestrutura, serviços e capital, atraem, naturalmente, as pessoas. A infraestrutura e os serviços possibilitam que uma pessoa perceba a distinção entre morar e fazer negócios em Recife, que é diferente de São Paulo, que difere do Rio de Janeiro. Cada um desses lugares possui símbolos, linguagem e cultura própria.

A conectividade via TI modificou o panorama econômico e social; todavia, não ao ponto suficiente de virtualizar as relações, do contrário não haveria picos, ou seja, regiões que se sobressaíssem (MEIRA, 2013).

2.2.1 Gestão do conhecimento nas agências de publicidade

As agências de publicidade fazem parte do grupo de negócios que prestam serviços para outras empresas. Explorar a GC nas áreas de serviço, em especial nas agências de publicidade, mostra-se uma tarefa instigante, sobretudo por carregar um *trade off* (uma bifurcação cuja escolha de caminho impede que se siga pelo outro) em sua execução, que pode ser polarizado entre a codificação tradicional da GC (FREIRE *et al.*, 2012) e a personalização, inerente à própria atividade das empresas de serviço (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

De acordo com Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012), estudos recentes, acerca da prestação de serviço, têm apontado a padronização como um método eficiente para superar a baixa produtividade do setor, pois processos codificados gerariam saídas com maior previsibilidade. Esse discurso de padronização se justifica em razão do alto nível de personalização do setor de serviços, cuja participação do cliente é fundamental para sua execução e para que se possa inovar. Dessa maneira, pareceria um contrassenso propor que se codifique algo que por excelência é personalizado (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Ainda, para Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012), os estudos acerca da GC têm apontado a codificação do conhecimento como uma estratégia oportuna para elevar a eficiência no nível operacional por meio do apoio às conversões de conhecimento entre o indivíduo e a empresa, o que representa uma contradição, pois, como foi mencionado, as trocas pessoais favorecem as trocas de conhecimento e, desse modo, a personalização seria a estratégia mais conveniente.

O impasse se agrava ao considerar as empresas de serviços intensivos em conhecimento (SIC) ou *Knowledge Intensive Business Firms* – KIBS, como são chamadas no exterior, sigla adotada nesse estudo por estar sendo mais utilizado nas pesquisas sobre a temática.

As KIBS são caracterizadas por organizações privadas especialistas em determinada área técnica, cujos serviços ou produtos são altamente baseados em conhecimento (KUBOTA, 2009; BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012). Kubota (2009, p.349) salienta que “as KIBS, ao fornecerem a interface entre o conhecimento genérico disponível no sistema e o

conhecimento tácito localizado na firma, podem exercer papel de extrema relevância” para outros negócios.

Para Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012) o grande valor das KIBS reside na capacidade de ofertar serviços sob medida para atender às necessidades de seus clientes, no que tange ao acesso de conhecimento técnico, comercial ou científico. Enfatiza-se, portanto, que as KIBS desempenham um papel de facilitadoras do processo de inovação na economia. Exemplo disso, em pesquisa recente realizada com firmas do Brasil, Kubota (2009) identificou que empresas que contratam agências de publicidade tendem a ser mais inovadoras que seus concorrentes, ratificando o papel das KIBS.

Das KIBS, as que atuam em *design* e comunicação podem ser consideradas como parte integrante da indústria criativa e são caracterizadas pela imprevisibilidade em termos de qualidade e conteúdo, considerando que cada cliente terá uma demanda específica e contextual, de modo que são diversos os produtos resultantes dessa prestação de serviço. Tal cenário dificulta o escalonamento do atendimento e a possibilidade de elevar a eficiência interna (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Nas indústrias criativas de *design* e comunicação, como é caso das agências de publicidade, a natureza do processo criativo se resume, muitas vezes, no conhecimento tácito, como Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012) mencionam. Os clientes recorrem às agências de publicidade justamente para obter novas ideias para dar suporte e visibilidade à sua estratégia de negócio, algo que seja exclusivo, não convencional, que os diferenciem da concorrência. Nessa perspectiva, os autores supracitados explicam que a interação entre cliente e KIBS se faz crucial para definir a estrutura na qual o serviço será desenvolvido, pois cada cliente demanda uma saída original.

Tais serviços são criativos e inovadores em termos de produção de conhecimento, concordando com Nonaka (2008). Menciona-se, adicionalmente, que os processos internos seguem etapas codificadas, para por meio delas, conseguir-se chegar ao que se espera do serviço dentro do prazo e orçamentos previstos.

A codificação do conhecimento é mediada, na maioria dos casos, pela TI, pelos chamados Sistemas de Gestão de Conhecimento (MARODIN; VARGAS, 2004). Dentre as ferramentas

de uso comum, destacam-se as intranets, *e-learning*, bancos de dados relacionais, *chats* e fóruns (CANOGLIA; SANTOS; ZACHIEWICZ, 2004; MARODIN; VARGAS, 2004; ALVARENGA-NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007). Terra (2014a, p.3) classifica as ferramentas tecnológicas, que dão suporte à GC, em três grupos:

- Repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicação de esforços;
- *Expertise maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito;
- *Just-in-time knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos, como a videoconferência, por exemplo.

De acordo Hansen, Nohria e Tierney (1999), existem duas estratégias de uso de TI pela GC: codificação e personalização. Elas consistem em relacionar estratégias de gestão de conhecimento com a tecnologia da informação existente. Scharf (2007, p.96) afirma que “a opção entre uma ou outra estratégia depende da orientação estratégica competitiva da organização”. Em termos de gestão do conhecimento nas KIBS, a associação entre os serviços e a criatividade tende a enfatizar a estratégia de personalização, enquanto a estratégia de codificação teria apenas papel de suporte (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Na estratégia de codificação defendida por Hansen, Nohria e Tierney (1999), o foco se situa no uso da TI para codificar e armazenar o conhecimento em banco de dados que possam ser acessíveis para toda a empresa. A codificação pode ser chamada igualmente de abordagem pessoa-documento, considerando que se extrai o conhecimento a partir de uma pessoa que o possui tacitamente, para que se transforme em conhecimento explícito por intermédio de um sistema. A principal característica dessa estratégia consiste na reutilização, visto que proporciona economia em decorrência da redução do trabalho, diminuição do custo de comunicação e elevação da capacidade de atendimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Por sua vez, na estratégia de personalização, o conhecimento se apresenta necessariamente atrelado ao indivíduo que o desenvolveu, de modo que o papel da TI consiste em apoiar a comunicação mediante suas ferramentas. Pode ser chamada abordagem um-a-um, na medida em que se concentra no compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. Essa abordagem

privilegia o conhecimento tácito e trata de processos morosos, custosos e altamente customizados (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Ao analisar as estratégias de GC adotadas em agências de publicidade, Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012) revelaram que essas firmas estão superando o *trade-off*; ou seja, a escolha dicotômica entre codificação e personalização, atuando com uma estratégia híbrida, que consiste basicamente em ter processos de trabalho codificados e produto final (resultado do serviço) personalizado.

Tal constatação reforça a necessidade de compreender a conversão do conhecimento, sobretudo o papel da conversão do conhecimento tácito em explícito, na criação do conhecimento nessas organizações, uma vez que as atividades tácitas ocorrem tanto na personalização como na codificação. No momento da criação das campanhas publicitárias, o subjetivo cerrado no indivíduo precisar emergir e se codificar para que os saberes individuais sejam formalizados em processo ou documentos.

Em termos do mercado da propaganda, o Brasil tem se destacado mundialmente, atrás apenas dos Estados Unidos e Inglaterra que possuem verbas publicitárias mais robustas e, por isso, conseguem dar um acabamento superior aos seus trabalhos e, por conseguinte, manter as campanhas mais tempo na mídia (SCHARF, 2007).

Para Kotler (2006), o papel da propaganda, principal produto das agências de publicidade, fundamenta-se em três objetivos: (1) informar – comunicar ao mercado um novo produto ou serviços disponíveis; (2) persuadir – desenvolver a preferência da marca; (3) lembrar – reforçar a marca na consciência do consumidor ou lembrar aos consumidores que o produto poderá ser necessário em breve.

Desta feita, o trabalho da agência de publicidade se constitui em comunicar os objetivos do cliente para seu público-alvo e, para isso, é necessário: criar um conceito, desenvolver uma ideia com uma mensagem que transporte esse conceito, eleger os parceiros, supervisionar a produção do material e, finalmente, enviar as peças da campanha para a veiculação nas firmas de mídia (SANT'ANNA, 1998; SCHARF, 2007). Santos *et al.* (2012) elencam os principais serviços que são desenvolvidos pelas agências de publicidade: logotipo, identidade visual, peças de propaganda (anúncios em jornais e revistas, *folders*, papelaria, *jingle*, entre outros) e

as campanhas publicitárias. O documento utilizado como fonte de informações sobre os *jobs* nas agências chama-se *briefing* e deve conter todos os dados importantes sobre o trabalho a ser executado.

Este tópico buscou esclarecer as peculiaridades da GC para as KIBS, especificamente as agências de publicidade, face sua característica de personalização dos serviços em contrapartida à necessidade de padronização, para que as organizações consigam aprimorar a eficiência interna. Percebeu-se que as agências de publicidade têm adotado uma estratégia de gestão de conhecimento híbrida, intermediária entre a codificação e a personalização. O próximo tópico, que versará acerca da teoria da criação do conhecimento, tratará, adicionalmente, sobre a questão das sínteses, sobretudo sobre sua relevância na criação do conhecimento organizacional.

2.3 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A teoria da criação do conhecimento empresarial de Nonaka e Takeuchi (1991, 1997) pode ser considerada como um dos principais modelos, dentro da gestão do conhecimento, pelo fato de conseguir relacionar os conhecimentos tácitos e explícitos dos indivíduos para a organização, numa abordagem que acompanha o processo social num modelo coerente (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011).

Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que a teoria da criação de conhecimento empresarial emanou da teoria da estruturação e da dialética, utilizando como cenário o contexto das empresas japonesas em busca de desvelar quais as ações e ferramentas que propiciaram o crescimento dessas organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Do ponto de vista da teoria da estruturação, Nonaka e Toyama (2008, p.93) traçam um paralelo com a criação do conhecimento ao afirmarem a interdependência entre entidade e estrutura, “as entidades coexistem com o ambiente porque estão sujeitas às influências ambientais assim como o ambiente é influenciado pelas entidades”. Por seu turno, a dialética auxilia na compreensão das sínteses. Nonaka e Toyama (2008) consideram a criação do conhecimento um processo dialético, que busca a síntese nas contradições, por meio do diálogo dinâmico entre indivíduo, organização e ambiente.

Para Nonaka e Krogh (2009), o ponto chave da criação do conhecimento se situa em explorar os opostos para encontrar um novo caminho, de maneira que não se trata, portanto, de escolher umas das opções. A dialética, dessa maneira, fundamenta a ação da criação do conhecimento, porquanto as organizações adaptadas ao contexto da sociedade do conhecimento abraçam os paradoxos, contradições, dilemas, inconsistências, polaridades e dicotomias para, a partir das contradições, encontrar um novo trajeto (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A dualidade defendida por Takeuchi e Nonaka (2008) se faz notar na exploração das seguintes sínteses:

- Síntese corpo e mente. A contradição está entre a tradição ocidental, que prioriza a separação entre mente e corpo, enquanto a tradição oriental privilegia os sentidos como maneira mais eficaz de aprender. A síntese estaria no equilíbrio entre os sentidos e a razão;
- Síntese indivíduo e organização. O sintetizador do conhecimento é o grupo que levará o conhecimento do indivíduo para ser ampliado pela organização;
- Síntese inferior e superior. A síntese é o modelo *middle-up-down*, que combina elementos do *top-down* (hierarquizado e adequado para conhecimento explícito) e do *bottom-up* (horizontalizado e adequado para o conhecimento tácito).
- Síntese hierarquia e força tarefa. Uma sintetização entre a hierarquia e sua estrutura, que facilita a criação de conhecimentos por meio da combinação e internalização mais a eficiência da força tarefa em criar saberes na socialização e externalização;
- Síntese Oriente e Ocidente. De um lado está o ocidente e seu foco no conhecimento explícito, o raciocínio sistemático do qual a organização é como uma máquina de processar informações, sendo o conhecimento formal o único útil, leia-se quantificável. Na outra extremidade, o oriente, altamente centrado em conhecimento tácito; pensa e vive a empresa como um organismo vivo; portanto, privilegia a experiência direta, numa abordagem voltada para os recursos humanos. Possivelmente, a síntese mais complexa a ser feita.

Choo (2011) afirma que o papel estratégico a ser exercido por essas organizações reside em encontrar a posição ideal entres as contradições percebidas. Consequentemente, a teoria da criação do conhecimento organizacional excede a concepção positivista de passos ou fases

necessários para o sucesso, posicionando-se como uma teoria robusta, complexa e que abrange todos níveis do negócio atuando, essencialmente, na filosofia da organização.

Tal filosofia pode ser traduzida, em termos administrativos, como a estratégia da firma, que na concepção de Nonaka e Toyama (2008, p.95) pode ser assim entendida: “estratégia em uma empresa dialética pode ser contextualizada como uma combinação de recursos internos e ajuste ambiental”.

A estratégia da organização do conhecimento pode ser concebida e implementada, de acordo com Choo (2011), a partir de três horizontes distintos, porém, interligados: (1) Criar significados, que consiste em dar sentido às mudanças externas. (2) Construir conhecimento, por meio processo da criação do conhecimento e da aprendizagem. (3) Tomar decisões. Cada um desses três horizontes apresentam ideias, resultados e conceitos distintos, como pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4: Os três modelos de uso da informação organizacional

| MODO | IDEIA CENTRAL | RESULTADOS | PRINCIPAIS CONCEITOS |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Criação de significado | Organização interpretativa: mudança ambiental. dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. a informação é interpretada. | Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado. | - Interpretação, seleção, retenção. |
| Construção do conhecimento | Organização aprendiz: conhecimento existente. criar novos conhecimentos por meio da conversão da partilha dos conhecimentos. a informação é convertida. | Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação. | - Conhecimento tácito; - Conhecimento explícito; - Conversão do conhecimento. |
| Tomada de decisões | Organização racional: Problema. buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. a informação é analisada. | Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos. | - Racionalidade limitada; - Premissas decisórias; - Regras e rotinas. |

Fonte: Choo (2011, p. 45).

Como demonstra o quadro 4, no modo de criação de significados, o ambiente é triado e analisado para que possa ser interpretado e aplicado na organização. Na construção do

conhecimento, o processo preocupa-se mais com o ambiente interno, na busca por favorecer a conversão do conhecimento. Assim, na tomada de decisões, as informações interpretadas e convertidas são analisadas para direcionar premissas decisórias e orientar processos. Por fim, a construção do conhecimento, como vista no quadro 4, precede de ações organizacionais que favorecem seu surgimento e manutenção. O próximo tópico discorre acerca disso.

2.3.1 Condições para promoção da criação do conhecimento nas organizações

Segundo Nonaka (2008), a criação do conhecimento organizacional precisa de um contexto propício para que se desenvolva com eficiência. Indistintamente à estratégia de GC escolhida, seja codificação ou personalização, esse contexto pode ser estruturado por meio de cinco condições que favorecem a criação de saberes nas empresas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisito variedade (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

Binotto, Nakayama e Siqueira (2011) defendem que, sobretudo, deve haver uma relação de confiança entre os membros da organização. Pois, a criação do conhecimento se inicia pelo indivíduo que teve uma nova ideia. Nesse sentido, cabe à organização possibilitar um ambiente propício (CHOO, 2011). A seguir são apresentadas as cinco condições necessárias para a criação do conhecimento organizacional.

- **Intenção organizacional**

Pode ser definida como aquilo que a organização deseja quanto às suas metas. Pode ser considerada um elemento crítico da estratégia, uma vez que representa o futuro desejado pela organização, atrelada à maneira como tem sido operacionalizada e controlada durante sua implementação (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

A intenção organizacional, para Nonaka e Takeuchi (2008), tem por função orientar e subsidiar os indivíduos, promovendo o comprometimento coletivo por meio da formulação do propósito. Ademais, menciona-se que a intenção organizacional reveste-se, inexoravelmente, de valor. Sua existência permite a definição do critério de julgamento de determinado conhecimento.

- **Autonomia**

Na percepção de Binotto, Nakayama e Siqueira (2011), a autonomia faculta aos indivíduos a possibilidade de pensar livremente e decidir, a partir da reflexão, o valor dos princípios e, deste modo, formar conceitos. Nonaka e Takeuchi (2008, p.73) complementam que, “a autonomia também aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos”.

A autonomia possibilita a sustentação de um sistema autopoietico, cujos indivíduos autônomos decidem, por conta própria, a delimitação de suas tarefas, na mesma medida em que miram o objetivo organizacional. Sugere-se que essa equipe seja multifuncional, composta por membros dos diversos setores que formam a organização, o que pode contribuir com a ampliação das habilidades individuais e, simultaneamente, estender a percepção do indivíduo em relação ao todo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

- **Flutuação e Caos Criativo**

A promoção da flutuação figura-se especialmente significativa para as agências da publicidade, cuja atividade pressupõe criatividade e inovação (SANT’ANNA, 1998). A introdução da flutuação na organização se baseia na decomposição das rotinas, hábitos e estruturas cognitivas, intencional ou não, de maneira que os membros da organização se deparem com situações *ad hoc* e, portanto, precisem encontrar novas soluções, o que ocorre, principalmente, por meio da interação social. A flutuação conduz ao chamado caos criativo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

Para Nonaka e Takeuchi (2008a), o caos criativo pode ser gerado naturalmente, quando oscilações do mercado pressionam a organização à modificar algum aspecto do seu negócio (PORTER, 2004) ou, da mesma forma, pode ser gerada pelos gestores ou membros da equipe, que criam um sentido de crise ao sugerir metas desafiadoras aos demais membros da organização. Tal situação favorece a atitude reflexiva da equipe, que busca meios alternativos de resolver os novos obstáculos e fortalecer o compromisso subjetivo dos indivíduos. Destarte, Nonaka e Takeuchi (2008a) afirmam que a flutuação e caos criativo auxiliam no processo de externalização.

- **Redundância**

Para Nonaka e Takeuchi (2008a) os administradores ocidentais julgam a redundância prejudicial, pois se mostram aficionados pelo processamento eficiente de informação, quando

deveriam, no seu lugar, zelar para que o acesso à informação extrapolasse o necessário para sua execução imediata. A redundância se refere, especialmente, “à sobreposição intencional de informações sobre as atividades de negócios, às responsabilidades administrativas e à empresa como um todo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a, p.78). Para os autores, a redundância corresponde a uma das características mais discrepantes entre Ocidente e Oriente, pois enquanto o primeiro a evita, o outro a institucionaliza com a finalidade de desenvolver novos produtos e serviços.

Ressalta-se que a redundância colabora com concepção dos saberes, mesmo em organizações com hierarquia rígida, pois contribui para o surgimento de novos canais de comunicação. Existem várias maneiras de criar a redundância dentro de uma organização, sendo que uma delas é a adoção da abordagem da sobreposição, como pode ser visto no caso relatado por Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2008), no qual equipes distintas dentro da empresa executam o mesmo projeto e concorrem pelo direito de ter seu projeto executado. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008a), tal ação gera abordagens diferentes, o que encoraja a equipe a analisar o projeto sob diferentes pontos de vista.

Outra maneira de criar redundância ocorre por meio da rotação estratégica de pessoal de maneira que os colaboradores tendem a entender o negócio por outros ângulos; ação esta que contribui com o enriquecimento de informações e habilidades dos membros da equipe.

- **Requisito variedade**

O requisito variedade responde pela última condição para a promoção da criação do conhecimento empresarial. Sua missão, para Nonaka e Takeuchi (2008a), é promover um ambiente cuja informação esteja acessível elementarmente para quem a necessite, quando e onde oportunamente. A evidenciação do requisito variedade tende a ocorrer por meio da combinação de informações de modo ágil e flexível. O outro objetivo do requisito variedade consiste em oferecer isonomia de acesso à informação, indiscriminadamente, por toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

Expostas as condições que evidenciam a criação do conhecimento nas empresas, apresenta-se um resumo das suas características primordiais no quadro 5. Intenta-se explorar as características de cada uma das cinco condições para que seja possível identificar a pré-disposição às práticas de GC pelos gestores das agências de publicidade investigados nessa

pesquisa, haja ou não, programa formal de gestão do conhecimento executado. Posteriormente, no tópico seguinte, será apresentado como o processo da espiral do conhecimento ocorre.

Quadro 5: Condições para promoção e suas características primordiais

| CONDIÇÃO | CARACTERÍSTICAS PRIMORDIAIS |
|---------------------------|--|
| Intenção organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - O que a organização anseia quanto às suas metas; - Orienta e subsidia os indivíduos para um mesmo propósito; - Promoção do comprometimento coletivo. |
| Autonomia | <ul style="list-style-type: none"> - Faculta aos indivíduos a prerrogativa de pensar livremente e decidir com base na reflexão; - Possibilita a sustentação de um sistema autopoietico. |
| Flutuação e caos criativo | <ul style="list-style-type: none"> - Decomposição das rotinas, hábitos e estrutura cognitivas; - Geração e aproveitamento do caos criativo; - Sugestão de metas desafiadoras. |
| Redundância | <ul style="list-style-type: none"> - Sobreposição intencional de informações sobre as atividades do negócio; - Rotação estratégia de pessoal dos diversos setores. |
| Requisito variedade | <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de um ambiente de igualdade de condições de acesso à todos os membros da equipe; - Acesso ágil, flexível e oportuno das informações. |

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (2008a).

2.3.2 Espiral do conhecimento e modos de conversão do conhecimento

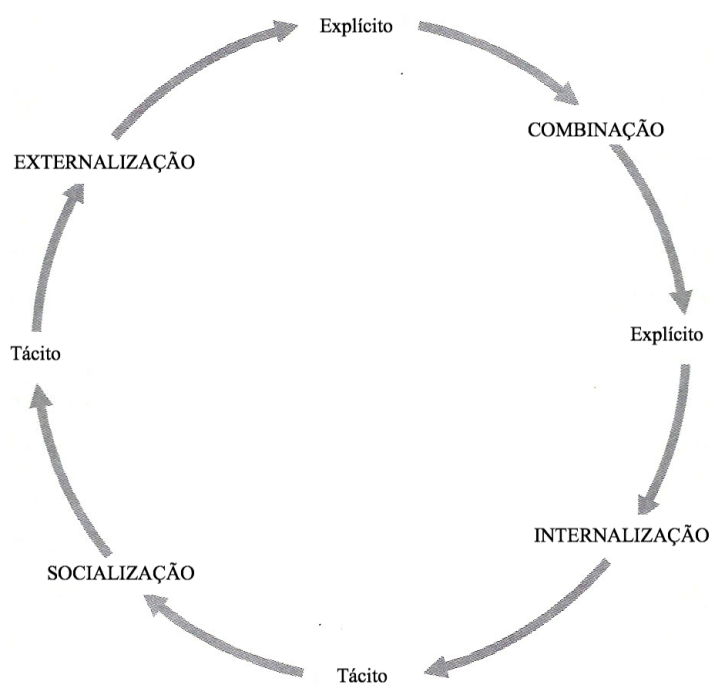
Nonaka e Krogh (2009) afirmam que incorporar o conhecimento tácito à teoria da criação do conhecimento organizacional superou a tendência da teoria convencional de equiparar conhecimento com informação. Ocorre que transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito consiste numa tarefa árdua (ICHIO, 2008), uma vez que a parte mais importante do que se sabe está dentro dos indivíduos; portanto, o conhecimento tácito representa aquilo que se sabe pela experiência e por meio dos sentidos (CHOO, 2011).

A crítica ao modelo decorre pela dicotomia entre o tácito e o explícito, adicionado ao fato de ter sido criada há mais de quinze anos (SILVA; BINOTTO, 2013). Entretanto, a teoria permanece sendo umas mais referenciadas na literatura internacional (MA; YU, 2010) de modo que se sugere que não foi alcançada sua saturação teórica (EISENHARDT, 1989). No que se refere à questão entre tácito e explícito, Nonaka e Krogh (2009) explicam que a distinção conceitual pode ser resolvida ao longo *continuum*, ou seja, o conhecimento se movimentado tácito para o explícito continuamente, tornando-os intrinsecamente inseparáveis, pois, no decorrer do processo o conhecimento pode apresentar ambas as formas.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a teoria da criação do conhecimento organizacional consiste em quatro formas de conversão do conhecimento que se sucedem em forma de uma espiral, no qual o conhecimento se desloca em um processo de transformação, ora como conhecimento tácito, ora como conhecimento explícito.

Esse movimento resulta em quatro formas possíveis de se transmutar saberes e equivale ao modelo de conversão chamado SECI, sigla formada pelas palavras socialização, externalização, combinação e internalização. A figura 2 esquematiza o processo de conversão do modelo SECI, que corresponde à dimensão epistemológica que tange às interações entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, conforme aclaram Nonaka e Takeuchi (2008 e 2008a).

Figura 2: Os processos de conversão do conhecimento empresarial



Fonte: Choo (2011, p.37).

Além da conversão do conhecimento, destacam-se outras características da SECI:

- **Socialização**

É o conhecimento adquirido através da experiência, muitas vezes sem explicações, a exemplo de um aprendiz. No contexto das organizações, ocorre nos treinamentos práticos, quando um novo funcionário é incentivado a aprender com os mais experientes na função.

- **Externalização**

É considerado o processo de criação perfeito, o mais importante entre os quatro, pois tem a capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito e, assim, criar novos conhecimentos. Para isso, muitas vezes faz uso de metáforas e analogias.

Colaboração

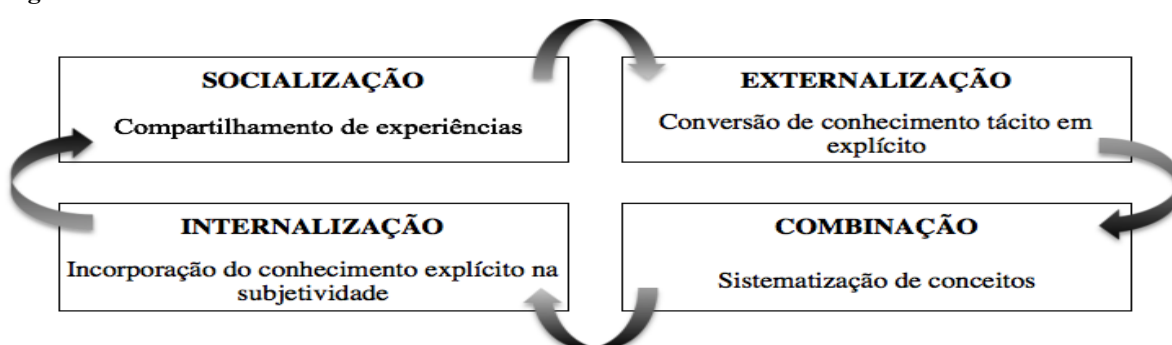
Ocorre quando os indivíduos trocam *e-mails*, mensagens por *chats* ou reuniões. A criação de conhecimento escolar também é um exemplo de colaboração. A TI pode ser um facilitador desse modo de conversão de conhecimento. A conversão do conhecimento de explícito para explícito tem sido bastante explorada, as redes sociais virtuais representam um canal em expansão que tem contribuído para isso.

- **Internalização**

É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Para que o conhecimento explícito se transforme em tácito é necessária a verbalização e a confecção de documentos ou manuais ou histórias orais.

Julga-se ser útil para esta pesquisa o destacamento do conceito central para cada um dos quatro modos de conversão, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3: Essência do SECI



Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (2008).

Resumidamente, a dimensão epistemológica se concentra na SECI, que corresponde aos modos de conversão do conhecimento. Outrossim, a espiral do conhecimento se completa ao incorporar a dimensão ontológica, da qual o conhecimento emana do indivíduo (NONAKA; KROGH, 2009) em direção ao grupo; noutra fase, desloca-se do grupo até a organização e

desta se encaminha para outras organizações, por meio de um indivíduo para o outro (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, 2008a).

Ao cruzar as dimensões epistemológicas e ontológicas, percebe-se que existe correlação entre os tipos de conhecimento (tácito e explícito) e as entidades transferidoras (indivíduo, grupo, organização). Esclarece-se que na etapa da internalização, o indivíduo busca levar para sua subjetividade algo que aprendeu por meio do conhecimento explícito. Nas etapas de socialização e externalização, a posição do conhecimento necessita da interação do grupo, visto que nessas etapas o compartilhamento de conhecimento tende a ser substancial. Os modos de conversão, combinação e externalização (novamente) concluem uma volta do ciclo, atingindo o nível organizacional.

Não obstante, esses modos de conversão do conhecimento se originam de situações peculiares e distintas e ferramentas criativas, como pode ser analisado no quadro 6 que, adicionalmente, sintetiza a espiral com tipos do conhecimento e entidades relacionadas.

Quadro 6: Origem e meios dos elementos da espiral do conhecimento

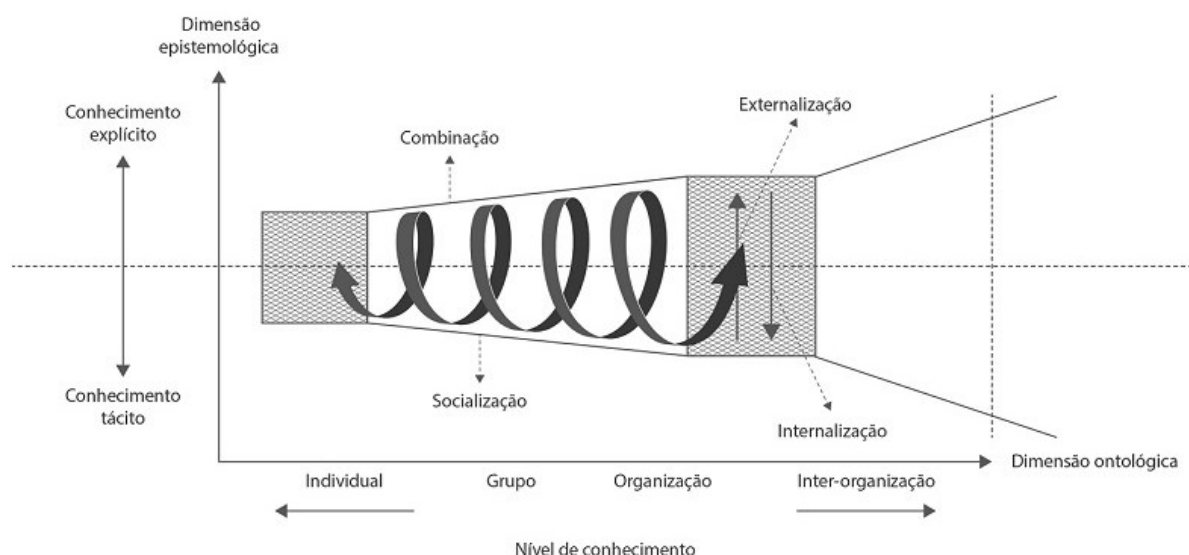
| | MODOS DE CONVERSÃO | | | |
|-------------------------|--|---|--|---|
| | SOCIALIZAÇÃO | EXTERNALIZAÇÃO | COMBINAÇÃO | INTERNALIZAÇÃO |
| De / Para | Tácito/ tácito. | Tácito/ explícito. | Explícito/ explícito. | Explícito/ tácito. |
| Origem | Construção do campo de interação. | Diálogo e reflexão coletiva significativos. | Associação dos conhecimentos explícitos. | Aprender fazendo. |
| Meios de criação | Diálogo, observação, imitação e prática. | Metáfora, analogia e modelo. | Sistemas de comunicação e banco de dados | Treinamentos, simulações, histórias de sucesso. |
| Entidades participantes | Indivíduo / indivíduo. | Indivíduo / grupo / organização. | Grupo / organização. | Organização / indivíduo. |

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008) e Carvalho (2012, p.21).

Esse quadro apresenta uma visão geral do modelo SECI e destaca o ponto de origem da conversão do conhecimento em cada um dos modos, seguido pelos meios que intermediam essa conversão e, finalmente, quais as entidades que participam do respectivo modo de transferência de conhecimento. Ressalta-se que o quadro tenciona a dimensão epistemológica, na linha “De/ Para”, e a dimensão ontológica, na linha “Entidades participantes”. Espera-se que esses dados elencados contribuam com a facilitação da identificação dos quatro processos de conversão, norteados não apenas as ferramentas (meios) como também suas dimensões.

Finalmente, apresenta-se a espiral do conhecimento em seu movimento central, que demonstra, conjuntamente, as dimensões ontológicas e epistemológica, pareada com os tipos de conhecimento e as entidades participantes do processo de criação do conhecimento organizacional, como pode ser visto na figura 4.

Figura 4: Espiral de Criação de Conhecimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi(1995, p.73).

Na figura 4, a principal característica a ser salientada se refere ao seu formato de espiral, que representa a forma cíclica do conhecimento que se transforma evolutivamente, transitando com fluidez pelos níveis do conhecimento num processo dinâmico e contínuo. Esse seria o processo: a espiral representa que o conhecimento se inicia na combinação, passa para socialização, transforma-se em externalização e, após, transmuta-se em internalização para iniciar um novo ciclo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Ao demonstrar a espiral do conhecimento, bem como suas formas de conversão do conhecimento, pode-se julgar que a externalização desempenha um papel relevante no processo. É sobre este ponto que trata o próximo tópico.

2.4 O PAPEL DA EXTERNALIZAÇÃO

Dos quatro modos de conversão do conhecimento, a etapa de externalização representa a mais complexa, justamente por representar a codificação do conhecimento (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012). A externalização consiste em trazer ao conhecimento de

outrem algo que se encontra cerrado dentro do indivíduo, o que ocorre por meio do diálogo ou por intermédio da reflexão coletiva (SILVA; BINOTTO, 2013).

As práticas de gestão do conhecimento, codificação e personalização demandam por externalização, pois precisam transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que os saberes individuais sejam compartilhados com toda a organização. Para isso, Nonaka (2008, p.45) esclarece, oportunamente, que a eficiência da externalização pode fazer uso de “um dos instrumentos mais poderosos da administração [...] que é também um dos mais frequentes desconsiderados: a reserva de linguagem figurativa e de simbolismo que os administradores podem extrair para articular suas intuições e seus *insights*.”

Segundo Carvalho (2012), a linguagem figurativa que deve ser aplicada na etapa da externalização transita por fazer uso das metáforas, analogias e modelos. Admite-se, portanto, que estes são meios eficazes de incentivar a exteriorização do conhecimento do indivíduo para o grupo. Primeiramente, vinculam-se as coisas e as ideias contraditórias por meio das metáforas; posteriormente, resolvem-se essas contradições pela analogia; por fim, condensam-se os conceitos criados na forma de um modelo e o divulgam para toda a organização.

Os conceitos de metáfora, analogia e modelo ocasionalmente são compreendidos como se tivessem o mesmo significado. De modo que se torna necessário expressá-los, como expostos no quadro 7.

Quadro 7: Figuras de linguagem utilizadas na externalização

| FIGURA DE LINGUAGEM | CONCEITO |
|---------------------|---|
| Metáfora | É uma maneira de fazer com que indivíduos habituados a diferentes contextos e com experiências distintas compreendam algo intuitivamente, através do uso da imaginação e dos símbolos, sem a necessidade de análise ou de generalizações. Por meio das metáforas, as pessoas juntam o que sabem em novas formas e começam a expressar o que sabem, mas que ainda não podem dizer. |
| Analogia | É um processo mais estruturado de reconciliação das contradições e de elaboração das distinções. A analogia é um passo intermediário entre a imaginação pura e o raciocínio lógico. |
| Modelo | Conceber um modelo é muito mais fácil do que conceber uma metáfora ou analogia. No modelo, as contradições ficam resolvidas e os conceitos tornam-se transferíveis através da lógica consistente e sistemática. |

Fonte: Nonaka (2008, p.47).

Não obstante, Nonaka e Krogh (2009) apontam dados de uma pesquisa na qual os quatro modos de conversão explicam a variância da criação do conhecimento. No entanto, ao contrário da proposta de Nonaka e Takeuchi (1995), o estudo não encontrou evidências que o uso das metáforas pelos gestores seja importante para a externalização. Embora a literatura tradicional aponte as figuras de linguagens como ferramentas para a externalização, tenciona-se que, possivelmente, não sejam os únicos instrumentos.

Takeuchi e Nonaka (2008), Binotto, Nakayama e Siqueira (2011) e Silva e Binotto (2013) reforçam a necessidade de ter um lugar propício para seu surgimento da externalização, pois o conhecimento é específico ao contexto de um determinado tempo e espaço. A ideia de lugar para a cognição e ação humana tem sido tratada pela filosofia desde a Grécia antiga. O contexto do lugar também foi abordado no tópico sobre conhecimento, no qual Meira (2013) explicou porque o mundo do conhecimento não é plano, mas repleto de picos. Para Nonaka e Toyana (2008, p.99), lugar significa *ba* e corresponde a “um contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado”. Uma organização representa uma estrutura orgânica de *ba* ou uma sala de reunião ou qualquer outro espaço físico que possibilite a interação entre os membros de uma organização.

Diante do que foi exposto, verifica-se que a externalização utiliza da linguagem por meio do diálogo e reflexão coletiva para transformar conhecimento tácito em conhecimento codificado. Atualmente, a maior parte desse processo faz uso da tecnologia da informação, como pode ser visto no tópico 2.2.2 que tratou, entre outras coisas, sobre as estratégias de gestão do conhecimento nas agências (codificação e personalização). Assim, levanta-se uma questão: se o conhecimento é codificado, ele deixa de ser conhecimento e passa a ser informação? O próximo tópico tem a missão de responder a esse questionamento.

2.4.1 Externalização, gestão da informação e gestão do conhecimento

A distinção entre GC e gestão da informação (GI) se faz imperativa em razão do objeto desta pesquisa compreender o papel da externalização enquanto um componente relevante na teoria de criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. Ao se discutir a externalização, que representa o movimento percorrido pelo conhecimento tácito em direção ao conhecimento explícito, percebe-se que a consolidação da criação do conhecimento se

inicia no conhecimento humano, que se codifica por meio da tecnologia, tornando-se explícito.

Em vista disso, depreende-se que a gestão da informação, sozinha, não seria capaz de criar conhecimento; para isso, é necessária a capacidade humana, que pode ser estimulada pela gestão do conhecimento. Compreender que GI não é GC, portanto, torna-se primordial para que se possa criar conhecimento nas organizações.

A equiparação entre gestão da informação e gestão do conhecimento, em razão da sua relação com a TI, tem sido um equívoco comum na literatura (FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008). Confusão recorrente da mesma forma nas organizações, pois, de acordo com Figueiredo (2007) parte expressiva dos empresários brasileiros atribuem ao pessoal da TI a responsabilidade pela GC. Supõe-se que isso pode ocorrer devido à pertinência dos meios de comunicação informatizados para o processo de criação de conhecimento, o que pode sobrepor o papel da tecnologia em detrimento das pessoas. Justamente por esse motivo, muitos gestores enxergam a GC como distante da prática (TERRA GORDON, 2002; FIGUEIREDO, 2007).

Como foi exposto anteriormente, dado, informação e conhecimento carregam significados distintos, por conseguinte sua gestão demanda esforços peculiares, concordando com o objeto sob coordenação. A informação está associada em maior grau à TI, dada a sua capacidade de armazenar e processar informações, propensa a ser quantitativa, enquanto o conhecimento tende a ser qualitativo (SCHARF, 2007). Outrossim, o conhecimento, diferentemente da informação, não é algo que possa ser armazenado. Em vista disso, a função da GC consiste em mediar o processo de criação do conhecimento organizacional (CARVALHO, 2012).

Conforme Choo (2011) explica, a gestão da informação passa pela identificação, análise e busca da informação para que se possam tomar decisões acertadas nas organizações. Posto desta maneira, os conceitos de gestão da informação e de gestão do conhecimento têm aparências equivalentes. Todavia, a gestão do conhecimento tem um aspecto o qual a GI não alcança: a capacidade de agir (NONAKA; KROGH, 2009), pois a ação empreendida sobre a informação, o movimento decorrente da decisão tomada sobre a informação recebida, é algo estritamente humano. A gestão da informação não flexiona os saberes tácitos e as questões de

aprendizagem, como salientam Terra e Gordon (2002). Igualmente, não possui a capacidade de substituir a gravidade das relações humanas presenciais e o papel da intuição.

Sobretudo, as iniciativas de GC demandam uma orientação holística (CHOO, 2011) e voltada para os negócios, excedendo os projetos tradicionais de TI. A gestão do conhecimento, por meio da externalização, deve possibilitar que seus pressupostos sejam transpostos em ações e atividades incorporadas ao cotidiano das organizações em processos visíveis e gerenciáveis. Desse modo, assevera-se que a gestão da informação se encerra na coordenação das ferramentas de TI, alinhado com os objetivos da organização, enquanto a GC extrapola os limites do investimento em tecnologia, essencialmente pelo fator humano do processo (TERRA, 2014a).

A gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, adicionada a outros aspectos, abordagens e preocupações para que se crie, compartilhe informações e conhecimento no contexto das organizações (FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008). É imprescindível salientar que a TI integra a gestão do conhecimento, embora não a determine (TERRA, 2014a), pois como comenta Figueiredo (2007, p.280), “a GC não é algo que se compra, mas sim, algo que se constrói”.

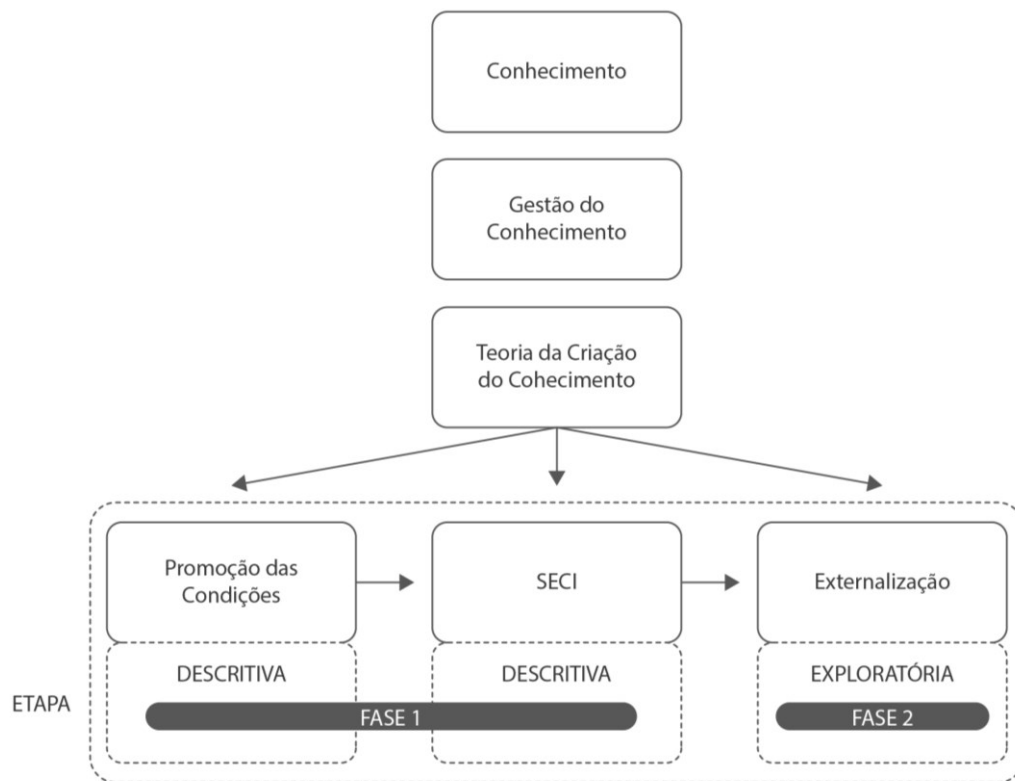
Assim, como Drucker (2012) observa, embora nos tempos atuais se cultue a tecnologia, não se pode negligenciar que esta se refere à extensão do próprio homem por meio de sua capacidade intelectual. Nesse caso, desempenhar a GC implica, parcialmente, em exercer a GI. Contudo, o contrário não é verdadeiro, uma vez que o conhecimento sustenta uma carga de subjetividade e outros fatores que demandam do seu gestor habilidades adicionais associadas, inexoravelmente, à gestão de pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Portanto, segundo Shin, Holden e Schmidt (2001, p.338) “a tarefa da gestão do conhecimento é a de identificar e facilitar a utilização do valioso conhecimento tácito que é potencialmente útil quando se torna explícito”. Portanto, a gestão do conhecimento, por meio de processo da externalização faz uso da gestão da informação como ferramenta para a criação do conhecimento organizacional.

A revisão teórica apresentada neste capítulo buscou contribuir com a compreensão dos elementos que interferem na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Especialmente, intentou-se investigar descobertas acerca da externalização bem como qual sua importância e papel na gestão do conhecimento. Destarte, a figura 5 apresenta o esquema do percurso percorrido. Ressalta-se, em tempo, que cada tópico desse capítulo tem relação direta com as categorias analíticas apresentadas no capítulo 3 que trata da metodologia.

Figura 5: Diagrama operacional da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste capítulo é apresentar ao leitor as escolhas metodológicas que nortearam a investigação em busca de compreender a ação da externalização no processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe por meio da espiral do conhecimento.

Os estudos organizacionais, segundo Burrell e Morgan (1979) e Caldas (2005), dividem-se em quatro paradigmas diferentes ou metanarrativas que são considerados limites no que se refere aos pressupostos de suas abordagens. Esses “paradigmas definem, em um senso acordado e profundamente assentado, uma forma de ver o mundo e como este deveria ser estudado” (BURRELL, 1999, p.447) de maneira que “nenhuma delas [metanarrativas] representa uma análise mais correta do que qualquer outra: são possibilidades diferentes” (CLEGG; HARDY, 1999, p.32).

Essas metanarrativas estão organizadas sobre duas dimensões, a epistemológica e a ontológica, cada uma delas com dois extremos, o que perfaz os quadrantes: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical (BURRELL, 1999). Faz-se primordial compreender a concepção da epistemologia e da ontologia em vista de se manter direcionado dentro dos limites do estudo, num movimento de distanciamento e imparcialidade do pesquisador para buscar coerência às escolhas filosóficas assumidas pela abordagem teórica adotada para analisar um determinado estudo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010).

Esta pesquisa alicerça-se em estudos funcionalistas, pois estes se caracterizam em razão de sua busca pelo consenso, em vez do conflito, e, também, por possuírem um caráter objetivo, no sentido da orientação e da manutenção das metas organizacionais (CLEGG; HARDY, 1999, p.28). Para Cabral (2004) a visão funcionalista busca explicar os aspectos sociais por meio das funções realizadas pelas instituições e, do mesmo modo, entender como isso afeta a sociedade.

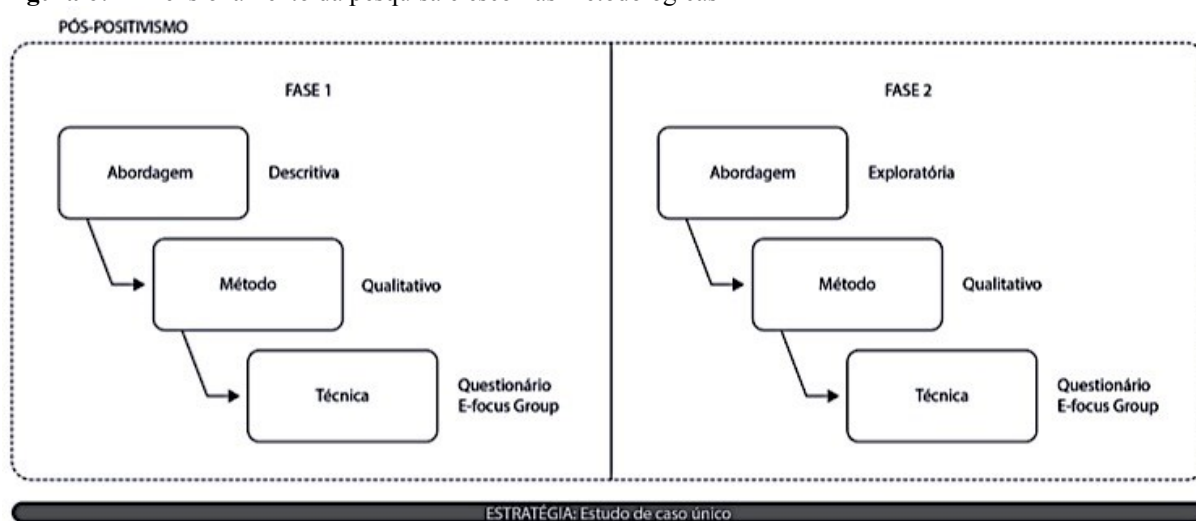
Crubellate (2007) discorre que o funcionalismo entende que o ambiente institucional determina o comportamento organizacional, ou minimamente o tenciona como uma variável independente, dada sua força de difusão de padrões sociais, culturais e normativos.

Dentre os quatro paradigmas mencionados anteriormente, entende-se que essa pesquisa esteja mais inclinada ao quadrante funcionalista, face sua visão tendência à ordem e à objetividade da análise, corroborando com o método e a abordagem adotados; conquanto, no que se refere à epistemologia, este estudo tende parcialmente ao quadrante interpretativista, visto a interação existente com os participantes da pesquisa.

Afirma-se que, quanto à epistemologia, esta pesquisa tende ao interpretativismo, pois Creswell (2014) defende que no pressuposto interpretativista, do outro lado do quadrante das metanarrativas, entende-se que a realidade é múltipla e depende do ponto vista adotado, pois, considera-se, para isso, a subjetividade dos participantes, combinando as análises dos sujeitos e do pesquisador. Dentre as estruturas interpretativistas decorrentes das teorias das ciências sociais, o pós-positivismo representa a abordagem de pesquisa empreendida neste estudo. De acordo com Creswell (2014, p.35), “o pós-positivismo tem como característica ser reducionista, lógico, empírico, orientado para causa e efeito e determinista baseado em teorias *a priori*”.

Adiante estão ilustrados, na figura 6 os passos metodológicos que nortearam a pesquisa com vistas ao alcance dos objetivos, seguidos pelas suas respectivas elucidações e justificativas, nos tópicos subsequentes deste capítulo.

Figura 6: Dimensionamento da pesquisa e escolhas metodológicas



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na prática, as atividades realizadas nesta pesquisa se consistiram em passos logicamente relacionados como a divisão em fases e etapas, adoção de métodos rigorosos de coleta e

análise, delineados em detalhes nos próximos tópicos desse capítulo. Ademais, são exploradas perspectivas múltiplas dos participantes, gestores e liderados, proporcionando uma visão múltipla para o fenômeno da externalização do conhecimento.

Detendo-se à questão metodológica, o objeto de estudo nesta pesquisa consiste no movimento do conhecimento em organizações, e concordando com Clegg e Hardy (1999), a decisão da metodologia envolve determinadas escolhas de métodos e aspectos da organização cujo pesquisador desejar representar (CLEGG; HARDY, 1999).

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Para Neuman (1997), uma pesquisa pode ter uma dimensão exploratória, descritiva ou explicativa, diante de como o estudo fora concebido, seja para explorar um novo tópico, descrever um fenômeno social ou mesmo explicar porque algo está ocorrendo.

Uma pesquisa descritiva tem por função descrever um processo, mecanismo ou relação (NEUMAN, 1997). Saunders, Lewis e Thornill (2009) reforçam que é um tipo de abordagem que requer atenção quanto à sua relevância, pois apenas o fato de relatar alguma coisa pode incorrer em algo que se encerre em si mesmo. Dessa forma, estudos descritivos podem ser combinados com estudos exploratórios e são conhecidos como estudos descritivo-exploratórios.

Por seu turno, segundo Vergara (2012), os estudos de abordagem exploratória são mais indicados para casos em que há pouco conhecimento, conhecimento superficial ou pouco conhecimento sistematizado acerca de um fenômeno, de maneira que, face à complexidade de investigar algo relativamente novo, compreenderá amostras menores para que se possa avançar no entendimento.

Neunam (1997) complementa e afirma que estudos exploratórios frequentemente usam dados qualitativos, pois esses tipos de dados tendem a ser mais abertos a novas descobertas. Em complemento, uma pesquisa explanatória (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2009) ou explicativa (VERGARA, 2012) busca relacionar os motivos que causam determinado acontecimento, tanto investigando as causas como as consequências do fenômeno, na tentativa de expor o objeto estudado de forma cognoscível.

Ao considerar as várias possibilidades de abordagem para uma pesquisa científica, expostas acima, este estudo caracteriza-se como descritivo-exploratório, pois buscou delinear a realidade presente no objeto estudado na primeira fase e, mais adiante, na segunda fase, avançar no entendimento da problemática e perceber novos *insights* acerca da teoria da criação do conhecimento.

A investigação foi descritiva na primeira fase, pois foi necessário contextualizar o cenário da criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe no seu contexto mais próximo possível da realidade, embora por um corte temporal transversal para, a partir dessa visão, vislumbrar o panorama, semelhante a um diagnóstico e, dessa maneira, assimilando o *status* do fenômeno, ultrapassar rumo à exploração do que estava sob níveis inferiores da percepção objetiva.

A descrição, em outras palavras, desnudou a espiral do conhecimento e seus quatro modos de conversão do conhecimento para verificar se a lacuna encontrada na literatura existe nessas organizações: o movimento da espiral do conhecimento tem sido deficiente na tarefa de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito e a externalização tem sido negligenciada no que se refere à conversão do conhecimento.

A partir dos indícios de que a espiral do conhecimento não se completava em todo o seu movimento, foi chegado o momento de explorar as possibilidades que influenciaram nesse fenômeno. Assim, a segunda fase foi exploratória, em razão de haver pouca investigação sistematizada acerca da questão da externalização; não havendo, portanto, certezas ou buscas pré-concebidas no que se refere ao caminho de investigação dessa perspectiva do problema. No seu lugar, a exploração intentou, primordialmente, fornecer novos entendimentos para a questão da externalização, face sua relevância para a teoria da criação do conhecimento.

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

O método da pesquisa tem por função orientar os padrões adotados nas escolhas de procedimentos sistemáticos para descrever ou explicar fenômenos (RICHARDSON, 2014). Os métodos podem ser classificados em quantitativos, qualitativos e mistos. Os estudos quantitativos são provenientes das ciências naturais e estão relacionados com métricas, relações causais e variáveis aplicadas às amostras. Esse tipo de método de pesquisa possibilita

a realização de generalizações, sendo bastante utilizado para testar hipóteses e teorias (NEUMAN, 1997; RICHARDSON, 2014).

Por sua vez, as pesquisas qualitativas enfatizam os aspectos subjetivos do fenômeno analisado a partir da representação da realidade pelo ponto de vista dos participantes (LEÃO; MELO; VIEIRA, 2009). Estudos qualitativos estão mais relacionados com a abordagem exploratória, em face da busca por novos entendimentos. Embora não seja possível realizar generalizações por meio de uma pesquisa qualitativa, assevera-se que sua relevância denota-se em razão de ser um método que permite adentrar em questões mais complexas e pouco conhecidas, proporcionando, ocasionalmente, a criação de novas teorias (CRESWELL, 2010, 2014).

Diante dos conceitos supramencionados que colocam quantitativo e qualitativo em opostos extremos, alguns autores poderiam afirmar que seriam irreconciliáveis. Entretanto, outros autores defendem que a combinação eficiente de ambos os métodos possibilita a ampliação da visão acerca do objeto de pesquisa (GÜNTHER, 2006; MARTINS, 2008; LEÃO; MELO; VIEIRA, 2009; CRESWELL, 2010; 2014). Richardson (2014, p.89) sugere que a integração de um método quantitativo pode contribuir com o método qualitativo em três instâncias:

- No planejamento: um questionário prévio pode contribuir para delimitar o problema;
- Na coleta de dados: um questionário pode evitar perguntas rotineiras e identificar características objetivas que podem influenciar no cenário da pesquisa;
- Na análise da informação: uma técnica estatística, por exemplo, pode contribuir com a verificação de uma informação e reinterpretação de observações que pedem uma análise menos objetiva.

Nesse contexto, adotou-se a metodologia qualitativa, utilizando do apoio de questões quantitativas na coleta de dados, conforme recomenda Richardson (2004), respeitando os limites do paradigma enveredado, por acreditar que o uso do método qualitativo contribui com a ampliação da visibilidade do fenômeno da criação do conhecimento nas organizações. O auxílio do levantamento durante a coleta dos dados, por meio das respostas dos questionários fizeram modificar, excluir e incluir perguntas no roteiro de entrevista do *e-focus group*, além de contribuir com a percepção da visão da equipe.

- **Primeira fase - descritiva com abordagem qualitativa**

A primeira fase da investigação caracterizou, a partir da abordagem descritiva, o panorama da criação do conhecimento a partir da perspectiva dos líderes e de suas equipes. Analisou-se, do ponto de vista dos colaboradores, as evidências de conversão do conhecimento e, paralelamente, pela visão dos gestores, as condições promovidas para que o conhecimento circule nessas empresas. Noutras palavras, mostrou-se uma perspectiva panorâmica, em dimensões ontológica e epistemológica, de como a espiral do conhecimento tem se portado nas agências de publicidade de Sergipe.

O levantamento dos dados com o questionário *online* foi responsável pela caracterização da visão colaboradores das agências de publicidade de Sergipe em relação à SECI. Foi um meio de apoio importante, pois demonstrou-se o que tem sido comum às agências de publicidade de Sergipe de um modo descritivo, por meio da exposição de mediana, moda, percentuais e posições. Esse questionário teve a função de demonstrar o movimento da espiral do conhecimento pela visão dos colaboradores, delineando os quatro modos de conversão do conhecimento sem, contudo, aprofundar a investigação sobre nenhum deles. Assim, seus números carregam apenas a missão de apoiar o delineamento do campo, introduzindo o problema, para que se pudesse investigar qualitativamente e explorar novas perspectivas acerca da teoria.

O escopo qualitativo, com a entrevista grupal, debruçou-se sobre a visão dos gestores e não mais dos colaboradores, em relação à criação do conhecimento. Faz-se necessário nesse momento, para responder às questões acerca da presença das condições para promoção da criação do conhecimento. Um assunto de domínio dos líderes, pois são os responsáveis pela condução do negócio. Essa etapa da pesquisa buscou compreender a subjetividade inerente aos pensamentos desses sujeitos.

- **Segunda fase - exploratória e com abordagem qualitativa**

Foi importante compreender a complexidade do fenômeno no seu ambiente, conversando diretamente com as pessoas envolvidas, traços da pesquisa qualitativa. Desta maneira, acredita-se que foi necessário avaliar o problema deste estudo a partir da vivência do campo, por meio da coleta de dados, diretamente com os participantes, para entender não apenas os mecanismos ou ligações, mas ir além, no intuito de perceber o contexto, os pensamentos e os comportamentos que conduzem os sujeitos à determinadas posições.

Nesse caminho, a segunda fase procedeu a análise em profundidade de dados complexos e desconhecidos, de cunho exploratório e questionador, numa ação condizente com o que tem ocorrido com o fenômeno da externalização na espiral do conhecimento, visto que embora se destaque a importância da externalização na literatura e também no mercado, poucos estudos foram desenvolvidos para perscrutar o seu processo e, assim, evoluir na sua compreensão e incremento na teoria. Dessa maneira, proveniente de uma abordagem exploratória, buscou-se analisar a subjetividade dos sujeitos, para, assim, perceber e adicionar novos aprendizados ao meio de converter conhecimento tácito em explícito nas corporações.

Foi necessário, primeiramente, caracterizar e medir – 1ª fase – para posteriormente adentrar na especificidade do problema da externalização – 2ª fase – sem as amarras das variáveis e medidas pré-definidas; em seu lugar, linhas-guias com constructos e uma questão a ser compreendida: como a externalização, componente significativo da teoria de criação do conhecimento, tem atuado no processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe? Problema mestre que guiou todo o estudo e precisou ser dividido em fases para ser explorado com maior clareza.

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Definidos a abordagem e o método da pesquisa, o próximo passo foi escolher a estratégia de pesquisa com maior aderência aos preceitos adotados nas escolhas metodológicas. São diversas as possibilidades de escolha do meio para realizar uma pesquisa; entretanto, esta não pode ser uma decisão intuitiva, deve estar alinhada com a epistemologia e ontologia do pesquisador, com o tipo de problema e com as respostas que se buscam. Ressalta-se, por sua vez, que nenhuma estratégia de investigação é inerentemente superior ou inferior a qualquer outra, posto que mais importante que o rótulo conferido é seu potencial de responder à questão da pesquisa e atingir os objetivos (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2009).

Creswell (2014) apresenta cinco estratégias possíveis para se proceder um trabalho qualitativo: pesquisa narrativa, fenomenologia, teoria fundamentada, etnografia e estudo de caso. Dentre elas, o estudo de caso foi percebido como o mais alinhado, em relação às demais, para o alcance dos objetivos desta pesquisa, visto que as demais estratégias têm o foco, em maior grau, na subjetividade dos sujeitos, cultura, grupos, teorias e experiências pessoais.

A estratégia de estudo de caso mostrou-se mais alinhada com a posição pós-positivista desta pesquisa, dada a importância do método e preocupação de interpretar a visão dos indivíduos em relação à teoria que embasou o estudo, trazendo o problema da subjetividade dos participantes para a objetividade científica. Assim, o foco de um estudo de caso é o desenvolvimento de descrição, em profundidade e análise, de um ou vários casos para resolver problemas relacionados à compreensão de dados complexos de um evento, programa ou atividade, utilizando, para isso, múltiplas fontes de dados (CRESWEL, 2014). Ademais, Yin (2010) tenciona que o estudo de caso adentra na apuração de um fenômeno contemporâneo em seu cenário e contexto real, particularmente quando as fronteiras desse fenômeno ainda não estão inteligíveis (YIN, 2010).

Assim, para se estudar a gestão do conhecimento nas empresas, deve-se prever minimamente a existência de uma organização, na qual se pudesse investigar o processo de externalização em seu cotidiano por meio das pessoas que a operacionalizam no desempenho das suas funções. Destarte, nesta pesquisa, buscou-se descrever e analisar o papel externalização da criação do conhecimento empresarial, investigando, para isso, no segmento das agências de publicidades de Sergipe, uma organização, em seu ambiente natural.

Eisenhardt (1989) afirma que o estudo de caso representa a estratégia de pesquisa mais adequada nos estágios iniciais de pesquisa sobre um tópico; ou, para incrementar com uma nova perspectiva um tema já pesquisado. Ambas as afirmações concordam com o contexto deste estudo, no qual o fenômeno do processo externalização permanece com lacunas expressivas e as agências de publicidade são pouco exploradas no que tange à administração do negócio e gestão do conhecimento.

De modo amplo, Yin (2010) divide os estudos de caso, em relação ao número de casos investigados, em estudo de caso único e casos múltiplos, quando existem dois ou mais casos. Quanto aos tipos de estudo de caso, Stake (2000) distingue três, a partir de sua finalidade: a) intrínseco - caso particular; b) instrumental - fornece *insights* sobre um assunto ou contesta ou generaliza; c) coletivo - estudo instrumental estendido a vários casos. Yin (2010) por sua vez denomina casos: a) críticos - quando um caso é extremo para testar uma teoria previamente explicitada; b) Extremo ou único - o fato de o caso ser extremamente raro; c) revelador - quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Nesse cenário, esta pesquisa pode ser considerada um estudo caso intrínseco (STAKE, 2000), pois investiga um caso único, representado pelo segmento das agências de publicidade de Sergipe. O foco da pesquisa é o fenômeno da criação, em especial o papel da externalização nesse processo, na gestão do conhecimento, na área da publicidade e propaganda, de modo que investigar diversos casos (agências) e compará-los poderia limitar bastante a percepção do fenômeno.

O estudo de um único caso mostrou-se como uma estratégia multifocal e profunda, capaz de abranger a visão de uma amostra considerável dos colaboradores de diversas agências de publicidade; a visão dos gestores acerca do fenômeno investigado; além da visão dos gestores sobre seus próprios atos por meio de um grupo focal. Acredita-se que essa perspectiva panorâmica e em camadas do caso único não seria conseguida num estudo de casos múltiplos, pois casos múltiplos tendem a manter o foco no caso em detrimento da teoria (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p.30 apud ZANNI *et al*, 2011).

O estudo do caso das agências de publicidade de Sergipe apresenta não apenas a visão dos gestores das organizações, na mesma medida em que apresenta a visão de diversas equipes de diferentes agências no estado de Sergipe, permeando, desse modo, uma análise mais profunda e imparcial do referido caso; propiciando, dessa maneira, que o processo da externalização fosse comparado diretamente com a própria teoria e não somente entre um caso e outro. Em complemento, defende-se que os estudos de caso único contribuem com a geração e transformação de teorias, atuando, igualmente, na identificação da refutação de modelos, eliminando falhas nas teorias pré-existentes (ZANNI *et al*, 2011). Nesse cenário, o estudo do caso único das agências de publicidade de Sergipe objetivou contribuir com o avanço na teoria da criação do conhecimento, por meio da exploração da espiral do conhecimento, como foco no processo da externalização.

Dentre as críticas feitas ao estudo de caso único, destacam-se a dificuldade de controle das variáveis, como ocorre nas ciências naturais (como laboratórios ou teste estatísticos); a impossibilidade de garantir o rigor científico pela presença do viés do pesquisador; mesmo as deduções do pesquisador, por meio de suas proposições verbais, podem ser compreendidas diferentemente do que foi observado. As medidas de validade e confiabilidade atuaram sobre esses fatores, na busca por reduzir as limitações do método.

No estudo desse caso único a unidade de análise (YIN, 2010) consiste no próprio fenômeno de movimento do conhecimento através do trajeto da espiral do conhecimento, cuja apuração contou com a visão dos gestores e dos colaboradores. Defende-se que ao se usar apenas a visão de um lado ou de outro, haveria maiores chances da pesquisa ficar enviesada pela perspectiva dos sujeitos. Assim, decidiu-se por investigar gestores, para entender quais suas opiniões e ações acerca das condições para promover a criação do conhecimento e investigar os colaboradores, simultaneamente, ficando a cargo deles fornecer o cenário do movimento da espiral do conhecimento. Acredita-se, portanto, que, ao triangular focos distintos do mesmo fenômeno, foi possível compreender nuances do fenômeno, a unidade de análise.

Embora nesta pesquisa o caso seja único, Eisenhardt (1989) considera que a complexidade das unidades de análise podem se equivaler a minicase, pequenos casos dentro do caso único. Foram convidados seis gestores de agências de publicidade distintas para participar da pesquisa. No momento da análise, foi investigada a forma como cada um dele, em separado, respondeu aos questionamentos, para que se pudesse comparar o posicionamento de uma agência em relação às demais. Dessa maneira, cada agência de publicidade, personalizada por seu respectivo gestor, representou um mini-caso dentro do caso das agências de publicidade de Sergipe.

Equiparando o conceito de minicase ao conceito de casos, o número de casos a serem investigados depende de múltiplos fatores. O momento de parar de adicionar novos casos será quando se alcançar a saturação teórica, ou seja, quando a adição de um novo caso não contribuir mais com o enriquecimento da teoria. Como não há um número ideal de casos, recomenda-se um número entre quatro a dez casos (EISENHARDT, 1989). Portanto, foram selecionados seis minicase, um número médio e aleatório com base na recomendação de Eisenhardt (1989), e durante as etapas da coleta e análise dos dados, avaliou-se o alcance da saturação teórica para decidir por encerrar o estudo com seis ou incluir novos minicase.

O protocolo do estudo de caso é recomendado para todas as investigações que enveredam por essa estratégia. No entanto, Yin (2010) assevera que no caso do estudo de caso único, sua adoção é imprescindível. O protocolo deve conter o instrumento, além das regras gerais e procedimentos que devem ser seguidos para utilizar o instrumento. Deve apresentar as seguintes seções: uma visão geral do projeto do estudo de caso; os procedimentos de campo;

as questões do estudo de caso e o guia para relatório do estudo de caso (YIN, 2010). O protocolo desta pesquisa pode ser analisado no quadro 8.

Quadro 8: Protocolo do estudo de caso

| VISÃO GERAL DA PESQUISA | | |
|-------------------------|---|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar os modos de conversão de conhecimento presentes nas organizações estudadas; - investigar as ações promovidas quanto às condições fundamentais para criar conhecimentos das agências de publicidade de Sergipe; - analisar, com base na espiral de conhecimento, o papel do processo de externalização nas organizações estudadas. | |
| CAMPO | Empresas de serviço intensivo em conhecimento: agências de publicidade e propaganda em Sergipe. | |

| PROCEDIMENTOS DE CAMPO | | |
|--|--|--|
| ITEM | FASE 1: PANORAMA DO CONHECIMENTO | FASE 2: PAPEL DA EXTERNALIZAÇÃO |
| Categoria De Análise | <ul style="list-style-type: none"> - Contexto ambiental do conhecimento; - Movimento da espiral. | <ul style="list-style-type: none"> - Processo de externalização. |
| Técnica / Instrumento | <ul style="list-style-type: none"> - Questionário / formulário <i>online</i>; - <i>E-focus group</i> / roteiro de entrevista. | <ul style="list-style-type: none"> - <i>E-focus group</i> / roteiro de entrevista; - Relatório da fase 1. |
| Fonte dos dados / participantes | <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores das agências; - gestores das agências. | <ul style="list-style-type: none"> - Resultado das análises da fase anterior; - Gestores e colaboradores das agências. |
| Preparação | Elaboração do instrumento /teste piloto/ contato com os participantes. | |
| Ação | <ul style="list-style-type: none"> - Envio dos formulários por meio digital / acompanhamento do número de respostas; - Agendamento da entrevista em grupo / realização da entrevista em grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - Comparação entre achados e teoria para incremento; - Triangulação dos dados. |

| RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO | | |
|-----------------------------|---|---|
| Tratamento dos dados | <ul style="list-style-type: none"> - Tratamento e análise do questionário; - Análise do <i>e-focus group</i> por meio da análise de conteúdo. | <ul style="list-style-type: none"> - Análise de conteúdo no relatório da fase 1; - Triangulação dos métodos; - Comparação dos resultados com a literatura. |
| Conclusão | <ul style="list-style-type: none"> - Descrição do contexto da criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. | <ul style="list-style-type: none"> - Confronto dos resultados dos dados com os objetivos da pesquisa. |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.3.1 O caso selecionado

A primeira decisão, no que se refere à escolha do caso, emanou da necessidade de um campo intensivo em conhecimento, objeto principal desta pesquisa. Portanto, enveredou-se por organizações de serviços intensivos em conhecimento, representados pela sigla *KIBS*. Freire (2006, p.115), a partir de um estudo desenvolvido para o Instituto de Pesquisa Econômica

Aplicada - IPEA, classifica as KIBS em três grupos de atividades, considerando a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE. São elas:

- Atividades de informática: consultoria em sistemas de informática, desenvolvimento de *softwares*, processamento de dados, atividades de bancos de dados, manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática;
- Serviços técnicos às empresas: atividades jurídicas, contabilidade e auditoria, pesquisa de mercado e de opinião pública, gestão de participação acionária, assessoria em gestão empresarial, serviços de arquitetura e engenharia e de assessoramento técnico especializado, ensaios de materiais e de produtos e publicidade;
- Telecomunicações.

Dentre as diversas opções de KIBS, concentrou-se, intencionalmente, nas empresas que prestam serviços técnicos para outras empresas e, entre elas, a publicidade destacou-se por dois motivos: pela quantidade de agências que existem em Sergipe, o que ampliaria a possibilidade de convidar participantes, e por ser um segmento que combina o uso de TI com alta atividade do conhecimento humano, facilitando a identificação do que se assemelha a informações e o que se aproxima de conhecimento.

Acrescenta-se que o segmento de publicidade em Sergipe tem se consolidado no mercado a partir da sua atuação, uma vez que algumas agências locais têm mais de vinte anos de atividade e reconhecimento por meio do recebimento de prêmios nacionais de propaganda. Foram selecionadas, como universo, as agências de publicidade que eram certificadas pelo Conselho Executivo de Normas-Padrão - CENP, visto que essa entidade “certifica a qualidade técnica da agência de publicidade, assegurando que ela tenha estrutura física e de pessoal compatível com o mercado no qual atua” (CENP, 2014). Foram triadas treze agências de publicidade que, por serem certificadas pelo CENP, acredita-se que representam as organizações mais relevantes no mercado e com maiores possibilidade de encontrar boas práticas de gestão do conhecimento.

O estudo intencionava abranger todo o Estado de Sergipe; entretanto, não foram encontradas agências certificadas em outras cidades além da capital, Aracaju. Não obstante, cinco, dos seis gestores entrevistados, relataram que prestaram serviços ou estão prestando serviços para cidades da região metropolitana como Nossa Senhora do Socorro, ou mesmo em cidade que fazem limite com outros Estados, como Propriá, que se localiza na divisa com o Estado de

Alagoas. Assim, embora as agências de publicidade tenham sua sede em Aracaju, sua atuação se estende por Sergipe.

As agências foram selecionadas intencionalmente, ao convidar os participantes das agências que atendem ao governo do Estado e ao governo Municipal, pois estas são as contas mais expressivas em termos de verbas do Estado, o que possibilita a realização de mais ações nas campanhas. Os demais participantes foram convidados por meio da técnica bola de neve, quando um participante convida outro que tenha casos relevantes de informação (CRESWELL, 2014). Foram convidadas oito, das treze agências, duas recusaram, totalizando seis agências disponíveis para participar do estudo.

3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS

Segundo Kerlinger (1979) as definições constitutivas correspondem aos conceitos clássicos, semelhantes aos verbetes dos dicionários. Ao seu turno, os indicadores representam as definições operacionais que são os responsáveis por fazer a ligação entre conceitos e observações. A seguir, são apresentados os conceitos extraídos da fundamentação teórica que tiveram como função nortear os pressupostos da pesquisa. Eles foram utilizados na definição das categorias analíticas que serão apresentadas no tópico subsequente.

3.4.1 Definições constitutivas

- Conhecimento: crença verdadeira e justificada; capacidade de agir (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KROGH, 2009).
- Gestão do conhecimento: uma prática, uma ação intencional por parte da organização que visa promover a criação do conhecimento organizacional (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).
- Criação de conhecimento: processo de criar novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização, formando uma rede de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SILVA; BINOTTO, 2013).

- Espiral do conhecimento: arranjo que ilustra os quatro modos possíveis de se fazer conhecimento – SECI, decorrente de uma dimensão epistemológica que transita entre o tácito e o explícito e vice-versa; e de uma dimensão ontológica na qual o conhecimento inicia pelo indivíduo, passa para o grupo, conecta-se por toda empresa até atingir outras organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1991; 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; CHOO, 2011; BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011).
- Condições para promoção da criação do conhecimento: refere-se às cinco condições necessárias para que a organização seja favorável à criação e amplificação do conhecimento. São representadas pela intencionalidade, autonomia, caos criativo, redundância e variedade de requisito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CARVALHO, 2012).
- Processo de externalização: processo de construção do conhecimento no qual o conhecimento tácito torna-se explícito. A externalização pode ser acionada pelo diálogo e quase sempre ocorre durante uma reflexão coletiva. É a base da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; KROGH, 2009; CHOO, 2011; SILVA; BINOTTO, 2011).

3.4.2 Definições operacionais ou categorias analíticas

As definições operacionais correspondem às categorias que ajudam o pesquisador a atingir os objetivos de um estudo (KERLINGER, 1980). Para encontrar e selecionar, Eisenhardt (1989) explica que deve ser realizada uma busca exaustiva na literatura, a fim de identificar os elementos, como estes devem ser categorizados e, assim, contribuir com a análise do problema sob investigação. Nesse cenário, partindo-se da fundamentação teórica desenvolvida nesta pesquisa, escolheram-se três categorias de análise por compreender que elas são capazes de nortear a investigação.

Faz-se necessário adiantar que Bardin (2009) distingue as categorias pelo tipo de grade em relação ao momento da pesquisa à qual elas são definidas. Caso as categorias de análise sejam definidas *a priori*, a grade é aberta. Quando as categorias de análises são definidas após a ida ao campo, são consideradas fechadas. E, por fim, existe a grade mista, que combina grade aberta e grade fechada. Nesta pesquisa, as categorias de análise foram definidas antes da ida da coleta dos dados tendo, portanto, a categoria de análise de grade fechada.

As duas primeiras categorias, movimento da espiral do conhecimento e contexto ambiental do conhecimento, concatenam-se de forma a complementar a primeira fase da pesquisa para descrever o panorama da criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. O movimento da espiral do conhecimento intenta por representar de forma gráfica e analítica a concentração dos modos de conversão do conhecimento nessas organizações. As categorias analíticas estão representadas no quadro 09, logo na sequência.

Quadro 09: Categorias analíticas e seus elementos

| OBJETIVO ESPECÍFICO | CATEGORIA ANALÍTICA | ELEMENTOS |
|--|---------------------------------------|---|
| - Identificar os modos de conversão de conhecimento presentes nas agências de publicidade de Sergipe. | Movimento da espiral do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> - Socialização; - Externalização; - Combinação; - Internalização. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; CHOO, 2011; SILVA, BINOTTO, 2013). |
| - Investigar as ações promovidas quanto às condições fundamentais para criar conhecimentos nas organizações estudadas. | Contexto ambiental do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> - Intenção; - Autonomia; - Caso criativo; - Redundância; - Variedade de requisito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). |
| - Analisar, com base na espiral do conhecimento, o papel do processo de externalização nas organizações estudadas. | Processo de externalização. | <ul style="list-style-type: none"> - Conversão do conhecimento de tácito para explícito e do individual para o grupo e para a organização; - Presença / ausência de um <i>ba</i> (espaço de interação); - Influência das condições sobre a espiral; - Benefícios da externalização. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; CHOO, 2011; SILVA, BINOTTO, 2013). |

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

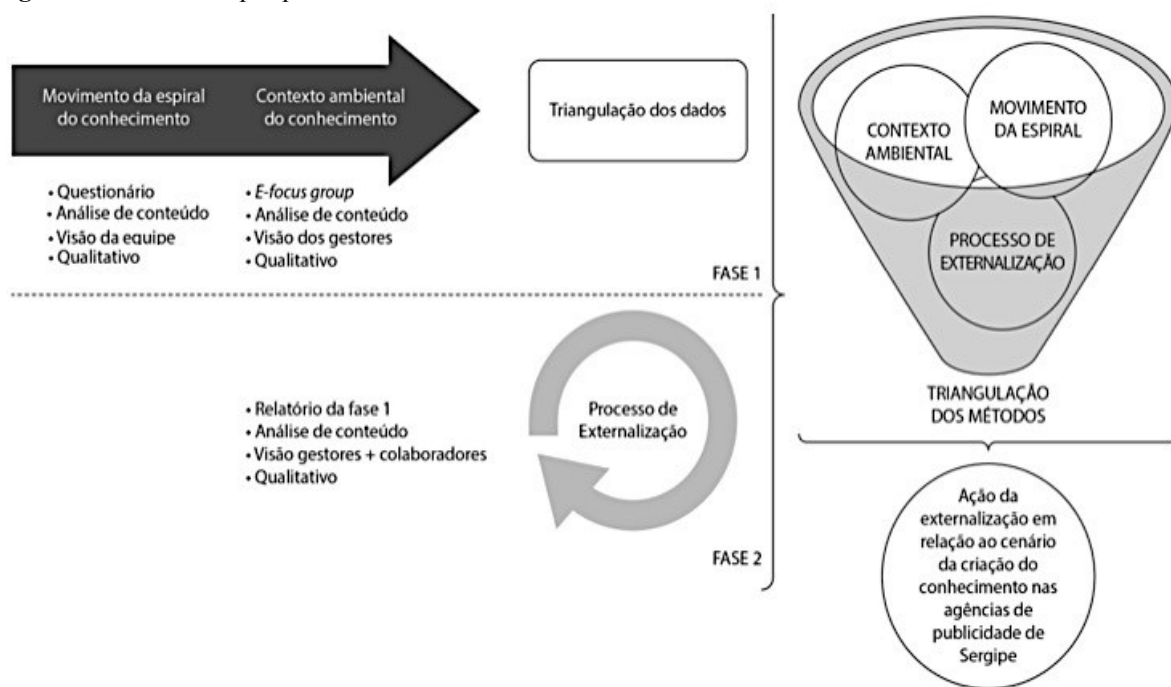
O contexto ambiental do conhecimento, por sua vez, centra-se nas condições existentes que têm influenciado a dinâmica da espiral. A terceira categoria tem função exploratória e investigará o desempenho da externalização com base no panorama apresentado na primeira fase.

3.5 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa tem por desígnio revelar graficamente o percurso do estudo e contribuir com a apreensão da sua dinâmica e operacionalização. Importante mencionar que o desenho desta pesquisa passou por melhorias entre a sua concepção, ainda na fase de projeto,

e sua aplicação de fato. A melhoria foi necessária para que se pudesse elevar a validade e confiabilidade da pesquisa, atuando como uma calibragem dos instrumentos, tratamento e saídas do trabalho. O resultado do desenho da pesquisa pode ser verificado na figura 7 e pode ser explicado a partir da separação em duas fases.

Figura 7: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A primeira fase, representada na parte superior mais para esquerda, representa a etapa descritiva do trabalho com as categorias de análise, contexto das condições do conhecimento e movimento da espiral. Nela, foram coletadas duas fontes de dados distintas, questionário e *e-focus group* que analisaram a visão dos gestores e a visão da equipe e que foram tratadas com a análise de conteúdo. Após a coleta e análise dos dados, separadamente, os dados foram triangulados gerando o relatório descritivo do contexto ambiental do conhecimento.

A segunda fase da pesquisa, de cunho exploratório, focou no papel do processo de externalização. Menciona-se que o papel representa a função da externalização no contexto das agências de publicidade de Sergipe. Essa fase consistiu em explorar o desempenho qualitativo da externalização nessas organizações. A investigação usou as evidências do *e-focus group*, do questionário e também do relatório gerado na primeira fase da pesquisa, sendo tratada por intermédio da análise de conteúdo.

Após as duas fases, os métodos foram triangulados para gerar novos prismas acerca do movimento realizado pela espiral, as condições existentes que influenciam nesse movimento e assim afetam o desempenho da externalização para, a partir desse encadeamento das evidências, compreender a capacidade de atuação da externalização.

Imprescindível destacar que o papel da externalização e ação da externalização, embora na prática se assemelhem, semanticamente tem significados distintos, não excludentes e complementares. O papel da externalização diz respeito à função e desempenho (estático e ligado à eficiência) e a ação da externalização, por sua vez, refere-se à capacidade de agir (dinâmico e ligado à eficácia).

3.6 TÉCNICA DA PESQUISA

Nesta etapa, serão apresentadas as escolhas quanto às técnicas de coleta de dados adotadas. Admite-se que as seleções feitas neste momento representam as técnicas mais eficientes diante dos objetivos desta pesquisa. Para Yin (2010), existem seis fontes de evidência disponíveis num estudo de caso: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Martins (2008), ao seu turno, acrescenta mais duas técnicas para coleta de dados e evidências: *focus group* e questionários.

Yin (2010) destaca a importância do encadeamento de diversas fontes de evidência para garantir a validade de um estudo de caso. Portanto, foram escolhidas duas, das oito técnicas apresentadas; aquelas que representam mais alinhamento com as etapas desta pesquisa: *focus group* e questionário.

Destaca-se o crescimento das ferramentas *online* na coleta dos dados, novas tecnologias que têm contribuído com a ampliação das perspectivas na pesquisa qualitativa, como Creswell (2014, p.133) defende. Para o autor, as principais vantagens dos formatos *online* para pesquisa qualitativa são:

- Custo e eficiência de tempo em termos dos custos reduzidos para viagem e transcrição dos dados;

- Proporciona, aos participantes, flexibilidade de tempo e espaço e lhes possibilita mais tempo para pensarem e responderem às solicitações de informação, o que pode resultar numa reflexão mais profunda acerca dos tópicos abordados;
- Ajuda a criar um ambiente não ameaçador e confortável, facilitando a discussão de questões delicadas;
- Uma alternativa para grupos de difícil acesso.

Decidiu-se, portanto, utilizar a coleta dos dados das fontes de evidência por meio da internet e considerou-se principalmente:

- Dificuldade de acesso aos gestores das agências em relação à disponibilidade para participarem do estudo, em especial pela necessidade de reunir seis gestores ao mesmo tempo, no mesmo local, para serem entrevistados conjuntamente;
- Favorecer um ambiente confiável para que os participantes compartilhassem suas opiniões com os demais, pois, afinal, suas empresas são concorrentes.

As subseções que seguem detalham a justificativa para cada uma das técnicas selecionadas e esmiúçam a sua operacionalização nesta pesquisa.

3.6.1 Questionário

Para Martins (2008, p.36), um questionário é “uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionados previamente”. É um instrumento adotado com a finalidade de descrição, quando se deseja identificar as características do grupo, estimar a proporção de elementos numa população que tenha determinadas características ou ainda descobrir existência de relação entre as variáveis (MATTAR, 2012).

O questionário é uma importante ferramenta na pesquisa social e deve ser elaborado com perguntas claras, numa ordem lógica, devendo abordar um único aspecto por vez (MARTINS, 2008). Diante do seu potencial de descrição de um objeto e direcionamento para informantes pré-selecionados, o questionário foi utilizado na fase inicial da pesquisa, com o propósito de ampliar o conhecimento acerca do campo através da descrição dos modos de conversão na percepção dos integrantes das organizações pesquisadas.

A intenção principal do uso dessa técnica foi a de descrever o ambiente, de modo que a identificação dos modos de conversão do conhecimento, SECI – socialização, externalização, combinação e internalização – constituíram-se, essencialmente, como uma etapa qualitativa e descritiva. Por meio do questionário, foi possível evidenciar a presença da gestão do conhecimento, através da teoria de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), independente da existência de programas formais de gestão do conhecimento nas organizações estudadas.

É importante salientar que, embora se acredite que a conversão do conhecimento está presente, em menor ou maior escala, em todas as organizações, a identificação da SECI mostrou-se necessária para que se pudesse, futuramente, acentuar a externalização, parte integrante do processo.

Segundo Saunders, Lewis e Thurnill (2009) existem duas formas de conduzir um questionário: auto administrado e administrado pelo entrevistador. Foi escolhida a primeira opção, numa modalidade mediada pela internet, cuja aplicação é menos onerosa, mais ágil e permite que o informante escolha o melhor momento para responder ao seu questionário.

O questionário auto administrado foi criado com ajuda da ferramenta *Google Form*[®], dentro da plataforma do *Google Drive*[®], que disponibiliza o *link* com o instrumento por meio da internet. O *link* com o questionário (hospedado no *Google Drive*[®]) foi enviado via *e-mail* para os gestores das seis agências que participaram do *e-focus group*, solicitando para que eles encaminhassem para os membros de sua equipe. Além disso, o questionário foi disponibilizado num grupo fechado do Facebook[®], chamado “Profissionais de Propaganda de Aracaju”, com a ajuda de um dos administradores do grupo. Por fim, o questionário foi enviado via mensagem instantânea e/ou *e-mail* para mais quatro agências de publicidade, com o pedido de compartilhar o instrumento com a equipe.

No total, foram contatadas, diretamente, as treze agências de publicidade em Sergipe certificadas pelo CENP e se somaram oitenta e dois questionários preenchidos. Para se estimar a representatividade da quantidade de questionários respondidos (oitenta e dois) em relação ao universo dos funcionários das agências de publicidade, tomando como exemplo as seis agências que participaram do *e-focus group*, estas somam um total de cento e um membros na equipe; ou seja, o número de pessoas que respondeu ao questionário corresponde

a oitenta por cento das seis agências reunidas, o que pode ser considerado um valor expressivo para a descrição do cenário da pesquisa.

Ressalta-se o fato do questionário ter sido aplicado diretamente pela internet. Isso facilitou sua aplicação e, concomitantemente, o tratamento dos dados, a codificação e tabulação, uma vez que não foi necessário ter que digitar manualmente os instrumentos respondidos, como aconteceria numa aplicação tradicional. Ademais, a ferramenta utilizada para aplicação do instrumento não permitia que os respondentes concluíssem o questionário deixando alguma questão em branco, o que reduziu as chances de erro de preenchimento.

A construção do instrumento seguiu as seguintes diretrizes: nas questões ligadas à exploração de valores desconhecido ou que faziam juízo de valor, foi aplicada escala ordinal (RICHARDSON, 2014), do modelo escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” à “concordo totalmente”; um número ímpar, permitindo, assim, o aparecimento do ponto neutro. Segundo Vieira e Dalmoro (2008), a escala de 5 pontos representa a escolha mais eficiente quando se deseja facilidade de respostas e confiabilidade. Nas questões de atitudes, do qual se esperava apenas classificar as alternativas, ausente de hierarquia, foi utilizada a escala nominal (RICHARDSON, 2014).

Foi realizado um pré-teste com o instrumento no início do mês de outubro de 2014, resultando na necessidade de excluir perguntas de significado duplo, simplificar alguns enunciados e modificar a escala. O resultado foi um questionário com dez questões que pode ser conferido no apêndice C nas páginas finais desta pesquisa.

A principal limitação do questionário auto administrado pela internet consiste na exclusão da possibilidade de resposta dos colaboradores sem acesso ao computador. Contudo, as atividades profissionais dos profissionais requerem o contato com a TI e, além do mais, poderia ser respondido pelo *smartphone*, um dispositivo cada vez mais popular.

Dessa maneira, o público-alvo da pesquisa utiliza o computador no exercício da atividade, o que modifica o acesso ao computador de uma limitação para uma oportunidade. Richardson (2014) destaca que questionários anônimos podem ter respondentes desonestos, mas, por sua vez, podem contribuir com a maior liberdade de expressão. No caso desta pesquisa,

considerando que o preenchimento era facultativo, acredita-se que a maior parte dos sujeitos era interessado no conteúdo investigado, reduzindo assim a possibilidade de erros.

Richardson (2014) explica também que os instrumentos devem ser ajustados para contribuir com o aumento da confiabilidade da pesquisa e dentre os principais fatores para produzir resultados constantes se destacam: a extensão do questionário, a natureza da amostra dos sujeitos e a forma de aplicação, como pode ser visto no quadro 10.

Quadro 10: Cuidados metodológicos na execução do questionário

| RECOMENDAÇÃO | MEDIDA ADOTADA |
|----------------------------------|---|
| Extensão do questionário | Foi adotado o número de questões que expusessem os modos de conversão, sem necessidade de explorações adicionais para limitar a quantidade de questões e tempo de resposta. |
| Natureza da amostra dos sujeitos | As questões suscitavam atividades do cotidiano dos respondentes, sobre suas próprias atividades e a forma como eles a enxergam, ou seja a amostra estava adequada ao conteúdo do instrumento. |
| Forma de aplicação | A aplicação pela internet estava alinhada com as atividades realizadas pelos respondentes. |

Fonte: Baseado em Richardson (2014).

3.6.2 E-Focus Group

O *focus group* trata-se de uma entrevista, em profundidade, realizada em grupos, contendo normalmente de seis a doze pessoas de um grupo homogêneo. Tem por finalidade captar o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa (MARTINS, 2008).

O *focus Group* é recomendado para quando o objetivo consiste em entender como os sujeitos consideram uma experiência, uma ideia ou um evento. O *focus group* possibilita a geração de hipóteses baseadas na percepção dos informantes, o desenvolvimento de planos de entrevistas e questionários, a geração de informações adicionais de um estudo de maior escala e, ainda, o fornecimento de interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais (SCHRÖEDER; KLERING, 2009).

As ferramentas de TI que abrem alternativas para realização de *focus group* são os chamados *online focus groups (OFGs)* ou *e-focus groups (electronic focus groups)* que, por meio de ferramentas como *e-mail*, *chats* e listas de discussão, estão substituindo total ou parcialmente as interações presenciais (SCHRÖEDER; KLERING, 2009). Os *e-focus group* ocorrem de

maneira semelhante ao *focus group*, sendo diferente apenas quanto ao ambiente que é o virtual e não o presencial.

Dentre as vantagens dessa técnica, ressalta-se que ela pode ser feita e desfeita rapidamente, aumentando a possibilidade de aceitação dos participantes, que poderão fazê-lo de seu escritório, sem precisar se deslocar. Outrossim, por se tratar de uma comunicação codificada através da escrita, participantes tendem a ser mais críticos e participativos. Ademais, o resultado do *e-focus group* já estará documentado na forma escrita, agilizando o processo de análise dos dados (SCHRÖEDER; KLERING, 2009).

O *e-focus group* foi adotado como técnica de coleta de dados para avaliar, especialmente, a promoção das condições para criação do conhecimento organizacional, embora também forneça informações acerca da SECI. O estudo de caso único investiga o segmento das agências de publicidade, em detrimento do que cada agência faz individualmente, de maneira que parece coerente entrevistar os gestores dessas organizações em conjunto para que, assim, possa-se ter a visão do grupo em relação a si próprio, como recomenda Martins (2008).

Adicionalmente, há de ser considerado o nível de dificuldade em juntar seis gestores de empresas no mesmo local e horário para participar de uma pesquisa. De modo que a alternativa de fazê-lo virtualmente possibilitou a realização de algo que possivelmente não aconteceria de outra maneira.

Dentre os cuidados metodológicos adotados, concordando com a visão de Martins (2008), formou-se um grupo homogêneo com seis pessoas. Homogêneo, pois, todos os participantes são gestores de agência de publicidade de Sergipe, têm entre 31 e 39 anos, formados em comunicação social ou design gráfico. O grupo foi selecionado por meio da técnica *snow ball*, que consiste em convidar o primeiro gestor, que chamou outros participantes com perfil semelhante e assim sucessivamente até fechar o grupo. Alguns deles estudaram ou mesmo trabalharam juntos anteriormente, o que fez com que houvesse um clima de confiança no grupo, fato que facilitou a exposição de ideias, mesmo quanto às opiniões contraditórias.

A mediadora do grupo foi a pesquisadora que buscou, entre outros cuidados, zelar para que o grupo mantivesse o foco na questão investigada e estimular a interação entre todos os participantes. Os cuidados podem ser verificados no quadro 11.

Quadro 11: Cuidados metodológicos no planejamento do *e-focus group*

| RECOMENDAÇÃO | MEDIDA ADOTADA |
|---|---|
| Desejável grupo de seis a doze pessoas. | Grupo com seis participantes. |
| Participantes devem ter algo a dizer sobre as questões levantadas. | Todos os participantes são proprietários de agência de publicidade e gestores da equipe de criativos. |
| Nível sociocultural semelhante. | Grupo com idade entre 31 a 39 anos, formação em comunicação social ou design gráfico. |
| Participantes se sintam confortáveis ao expressar opiniões. | Utilizou-se a técnica de <i>snow ball</i> cujos participantes convidavam os próximos, formando um grupo que já se conhecia previamente. |
| Roteiro de perguntas com palavras-chave, com cerca de 12 questões. | Elaboração de roteiro com 12 questões guia. |
| Moderador deve controlar a dinâmica do grupo e os tópicos a serem tratados. | A pesquisadora, de posse do roteiro (apêndice b), foi a mediadora da entrevista, lançando perguntas sempre que eram esgotadas as exposições de cada tópico, preocupando-se em manter o grupo participativo. |

Fonte: Baseado em Martins (2008).

O roteiro de perguntas pode ser verificado no apêndice B ao final deste estudo e foi elaborado para explorar o pensamento e as ações dos gestores das agências de publicidade no que tange às condições necessárias para promoção da criação do conhecimento empresarial.

Foi realizado o pré-teste do instrumento, por meio de uma entrevista em profundidade, oportunidade em que foi excluída uma pergunta, que possivelmente seria esclarecida por outra anterior; ajustado o enunciado de algumas outras, que poderiam induzir o entrevistado à determinada resposta, modificando a pergunta para a forma mais aberta possível. Finalmente, foi adicionada mais uma pergunta, ligada à externalização e, ao mesmo, tempo à condição redundância.

Inicialmente, para a realização do *e-focus group*, planejava-se juntar os participantes num grupo, por meio do *software* Skype. No entanto, nem todos os participantes sabiam utilizar a referida ferramenta. Não obstante, todos os seis gestores possuíam perfil ativo no Facebook[®]; assim sendo, a pesquisadora, naquele momento atuando como moderadora, adicionou cada um deles ao seu perfil, na rede social, e criou um grupo intitulado “*Focus Group*”, unindo-os. O encontro virtual foi agendado com cada um dos participantes para uma terça-feira, às 09h30 da manhã. Os entrevistados estariam *online*, simultaneamente, no serviço mensagens instantâneas, dentro do Facebook[®]. Os participantes foram orientados a estarem *online* alguns

minutos antes da hora marcada, acessar o grupo “*Focus Group*” dentro do Facebook® a partir do computador e não pelo smartphone, para facilitar a digitação da interação.

A entrevista durou cerca de uma hora e trinta minutos. Após a auto apresentação e uma breve explanação do propósito da pesquisa, a mediadora iniciou a rodada de perguntas. Ocasionalmente, alguns participantes foram estimulados a interagir, sendo chamados pelo nome. Um fato interessante ocorrido foi que, em determinado momento, um dos participantes fez um questionamento ao grupo, expandindo o debate.

Quanto às limitações percebidas pela técnica *e-focus group*, por ser um ambiente virtual, torna-se mais fácil divagar por interferências ao redor, como pessoas chamando, telefone, barulhos, enfim, ações que fogem do controle do mediador. Além disso, faz-se necessário um bom poder de síntese para conseguir transcrever um texto lógico daquilo que realmente se pensa acerca do tópico discutido. Essas limitações foram citadas por Martins (2008) e percebidas pela mediadora no momento da execução da entrevista em grupo.

Diante das condições apresentadas, vantagens e desvantagem, e benefícios resultantes da exploração de técnica ainda pouco explorada, o *e-focus group* apresentou-se como uma ferramenta eficiente para os objetivos definidos, pois contribuiu com a intersubjetividade do grupo acerca das condições para criação do conhecimento, com participantes experientes na temática, de modo que se mostrou como a melhor técnica possível para conseguir compreender a uniformidade da visão do segmento, com pessoas que são estratégicas para o ambiente pesquisado.

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A credibilidade de uma pesquisa resulta da observação dos critérios de validade e confiabilidade. Esses critérios têm por finalidade garantir a qualidade das pesquisas científicas, permitindo que seja possível conhecer, com detalhe, as decisões metodológicas tomadas e, adicionalmente, replicar a metodologia empregada para comparar resultados (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2009).

De acordo com Martins (2008), a confiabilidade deve preceder a validade, pois um estudo pode ser válido sem ser confiável, mas o inverso não se aplica. O exemplo utilizado pelo autor

para ilustrar essa afirmativa foi o de um depoimento policial, cuja testemunha poderia repetir, por vezes, a mesma história sem que, no entanto, fosse verdade. Desse modo, a confiabilidade está mais relacionada com a eficácia, diga-se, o resultado da pesquisa atende aos objetivos do estudo. A validade, por sua vez, relaciona-se em maior medida com a eficiência, entenda-se: os instrumentos corretos, no tempo correto, com a calibragem adequada (MARTINS, 2008; CRESWELL, 2014).

Nas pesquisas qualitativas, tornam-se mais complexo o controle dos dados em razão da ocorrência dos fenômenos em seu ambiente natural e sujeito à interação das pessoas. Autores como Richardson (2014) criticam a apropriação de procedimentos das ciências naturais pelas ciências sociais, acusando-a de que para se legitimar, enquanto ciência, abre-se mão do seu senso crítico. Entretanto, não obstante a dificuldade de controle das variáveis, as ciências sociais têm conseguido superar perspectivas mais cartesianas, ao adaptar as teorias acerca da qualidade do estudo para sua realidade (MARTINS, 2008; CRESWELL, 2014).

As ações de validade e confiabilidade nas ciências qualitativas, de acordo com Creswell (2014), não intentam por endurecer uma análise; ao revés, a interpretação deve ser por essência, flexível e aberta ao novo. Assim, o propósito da confiabilidade na pesquisa qualitativa centra-se na demonstração da fidelidade, que possibilita o teste da possibilidade de os resultados estarem sujeitos à mudança e instabilidade. A validade, ao seu turno, volta-se à confirmabilidade dos dados.

Dentre as ações e cuidados necessários para garantir a validade e confiabilidade das pesquisas científicas destacam-se o encadeamento das evidências; a triangulação (de teoria, dados, métodos, pesquisadores); a redução do viés do pesquisador; a descrição rica e densa e rigor em todos os procedimentos realizados (MARTINS, 2008; VERGARA, 2012; CRESWELL, 2014). A seguir, esses cuidados serão resumidamente reforçados, conjuntamente com sua aplicação nesta pesquisa.

A triangulação, para Vergara (2012), consiste em um meio de aplicar diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno. Dentre as possibilidades de triangulação, foram adotados, neste estudo, a triangulação dos dados proveniente de duas fontes de evidências distintas e dois grupos de informantes-chave distintos: a) o questionário, que investigou a visão dos colaboradores das agências de publicidade; b) o grupo focal *online*, realizado a partir da

perspectiva dos gestores dessas agências. Também foram triangulados os métodos, pois da primeira para a segunda fase, deixou-se a descrição para adentrar na exploração do fenômeno. A triangulação seguiu os seguintes passos sequenciais, recomendados por Vergara (2012, p.242):

- Coleta dos dados;
- Análise dos dados separadamente;
- Comparação dos dados a partir da visão dos gestores *versus* colaboradores e comparação dos dados a partir do resultado da fonte de evidência;
- Exame das divergências entre as informações;
- Verificou-se se as divergências eram fruto de limitações;
- Contribuição das divergências para o entendimento do caso;
- Resgate do problema de pesquisa;
- Confronto da resultado com a teoria.

O encadeamento das evidências, segundo Yin (2010), representa uma forma eficaz de aumentar a validade da pesquisa. Encadear as evidências consiste em apresentar indícios que a apuração dos fatos está correta. Em termos práticos, nas ciências sociais, como as entrevistas são largamente utilizadas, a citação da fala do entrevistado, citando um caso análogo, representa um sinal de que a análise está consistente com os dados examinados. Deste modo, a exposição das razões que conduziram a pesquisadora à determinada conclusão devem ser manifestadas objetivamente.

Nesse contexto, os passos abaixo foram seguidos para que se pudesse realizar o encadeamento das evidências nesta pesquisa, baseados nas recomendações de Yin (2010):

- Foram incluídos, no relatório, citações das entrevistas suficientes para a compreensão das posições defendidas;
- Buscou-se demonstrar com detalhes a operacionalização dos procedimentos de coleta e todos os dados foram gravados ou transcritos para compor a análise;
- Os dados, técnicas e aplicação seguiram o protocolo do estudo de caso, que funcionou como um farol, mantendo a proximidade dos procedimentos com as questões investigadas.

O quadro 12 demonstra a definição e o resumo das ações tomadas para aumentar a confiabilidade e validade (ou fidelidade e confirmabilidade) da pesquisa. Adotou-se, durante

toda a pesquisa, o cuidado em reduzir o viés da pesquisadora, procedendo com rigor na condução e execução dos procedimentos realizados do início ao fim do estudo. Buscou-se, adicionalmente, ser o mais descritivo quanto fosse capaz, para que outros pesquisadores pudessem se imaginar dentro do caso.

Quadro 12: Definição de validade e confiabilidade

| DIMENSÃO | DEFINIÇÃO | AÇÃO |
|------------------------------|--|--|
| Validade de construto | Refere-se à qualidade da investigação realizada. | - Comparação do caso único com a teoria. |
| Validade | É o entendimento de que as teorias devem se aplicar não somente ao caso específico que está sendo estudado, mas, também, a outros. | <ul style="list-style-type: none"> - Adoção de duas fontes de evidências: questionário e <i>e-focus group</i>; - Encadeamento das fontes de evidências, demonstrando o indício do achado (citação dos entrevistados, gráficos, e afins); - Protocolo do estudo de caso para a operacionalização; - Triangulação dos dados. |
| Confiabilidade | Refere-se ao fato de que a pesquisa deve permitir que, caso outros pesquisadores decidam seguir os mesmos passos de pesquisa, possam chegar aos mesmos <i>insights</i> do pesquisador inicial. | <ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de estudo de caso claramente definido para o confronto entre objetivo e achados; - Detalhamento das etapas de análise e resultados da pesquisa; - Triangulação do método. |

Fonte: Eisenhardt (1989) e Yin (2010).

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste em organizar e interpretar as evidências que foram coletadas e, assim, chegar algumas conclusões acerca do fenômeno investigado. Nesta pesquisa, foram utilizadas duas formas de análise de dados: para o tratamento das evidências do *e-focus group*, análise de conteúdo, e para o levantamento, o uso de medianas, modas e percentuais.

3.8.1 Tratamento dos dados do questionário

A categoria movimento da espiral do conhecimento foi operacionalizada por meio de um questionário *online* e buscou descrever o cenário da criação do conhecimento nas agências de publicidade e, por esse motivo, preocupou-se em verificar indícios da presença dos modos de conversão do conhecimento – SECI. Configura-se como uma etapa qualitativa com apoio de dados quantitativos. Após o encerramento do período de respostas aos questionários, o formulário foi inibido no Google Forms®.

A ferramenta agiliza a análise, pois os dados já saem tabulados no formato XLSX, que pode ser lido diretamente pelo Microsoft Excel[®]. Com o suporte da planilha eletrônica do Excel, foram utilizados gráficos para auxiliar na investigação dos resultados do levantamento que, comparados com a literatura, permitiram que fossem exploradas novas descobertas na fase seguinte desta pesquisa.

3.8.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo consiste em dividir a estrutura e os elementos do conteúdo dos dados coletados para esclarecer suas diferentes características e extrair seu significado. Para isso, são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, podendo ter indicadores quantitativos ou qualitativos, conforme explica Bardin (2009).

Como foi antecipado no tópico, “definições constitutivas ou conceitos operacionais”, a grade da análise foi fechada. Outrossim, Bardin (2009) discorre acerca da utilidade de definir se o elementos serão categorizados quanto palavras, expressões, frases, parágrafos, temas, dentre outros. Nesta pesquisa, os dados foram categorizados nos elementos de acordo com tema, buscando se aproximar de indicadores qualitativos.

De acordo com Bardin (2009) a técnica da análise de conteúdo tem três etapas:

- Etapa 1: Pré-análise. Organização do material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais.
- Etapa 2: Análise. Exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (visando à categorização e à contagem frequência) e das unidades de contexto nos documentos.
- Etapa 3: Tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

São apresentados, nos quadros 13 e 14, o resumo das ações da análise do conteúdo para as categorias contexto ambiental do conhecimento e processo de externalização, respectivamente.

Quadro 13: Categoria contexto ambiental do conhecimento

| ETAPA | AÇÃO EMPREENDIDA |
|-----------------------------|---|
| Pré-análise | <ul style="list-style-type: none"> - Exportação dos dados da entrevista focal em grupo do Facebook® para o Microsoft Word® - Leitura flutuante das entrevistas em grupo - Identificação dos temas das categorias de análise de acordo com os elementos das categorias de análise, separados por cor para facilitar a identificação posterior |
| Análise | <ul style="list-style-type: none"> - Transferência dos temas para seus elementos e categorias, com a planilha do Microsoft Excel - Revisão da identificação dos temas e suas respectivas categorizações - Leitura crítica do conteúdo das categorias |
| Tratamento dos dados | <ul style="list-style-type: none"> - Conversão dos dados em informação - Interpretação |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Na análise do contexto ambiental do conhecimento são categorizados e tratados os dados decorrentes do grupo focal *online*. Como o instrumento foi mediado tanto por computador, não foi necessário transcrever os dados, o que possibilitou a aceleração da análise.

Cabe mencionar que o conteúdo do *e-focus group* foi analisado em dois processos distintos: para explicar o contexto ambiental e, igualmente, para explicar o processo de externalização. Assim, na análise do processo de externalização foram utilizados os dados do *e-focus group*, assim como o relatório da análise do contexto ambiental e o relatório da análise do movimento da espiral do conhecimento.

Quadro 14: Categoria processo de externalização

| ETAPA | AÇÃO EMPREENDIDA |
|-------------------------------|---|
| 1 PRÉ ANÁLISE | <ul style="list-style-type: none"> - Leitura flutuante do relatório da primeira fase; - Identificação dos temas das categorias de análise de acordo com os elementos das categorias de análise, separados por cor para facilitar a identificação posterior nos dados extraídos; - Leitura e extração dos trechos da revisão teórica que lastrearam a externalização. |
| 2 ANÁLISE | <ul style="list-style-type: none"> - Transferência das evidências dos temas para seus elementos e categorias dos dados resultantes do relatório, com suporte da planilha do Microsoft Word®; - Ajuste dos elementos de análise; - Leitura crítica do conteúdo das categorias resultante das evidências selecionadas; - Cruzamento entre a visão dos gestores e a visão da equipe. |
| 3 TRATAMENTO DOS DADOS | <ul style="list-style-type: none"> - Conversão dos dados em informação; - Interpretação. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

A análise do caso decorreu da triangulação dos dados e métodos distintos. Foi redigido um relatório para cada uma das três categorias de análise e, após seus exames individuais, o conteúdo resultado foi comparado e triangulado para examinar o problema da externalização a partir dos pontos de convergência, tendências e divergências presentes no caso, que podem ser verificados no capítulo 6 considerações finais.

3.9 CUIDADOS METODOLÓGICOS

Seguir critérios metodológicos com validade e confiabilidade deve ser um compromisso assumido por pesquisadores dedicados que desejam contribuir com o avanço da área da ciência aos quais fazem parte. Não obstante, as pesquisas têm suas limitações, que precisam ser de conhecimento do pesquisador e, sempre que possível, serem combatidas. Foram apresentadas, neste capítulo, durante a exposição das técnicas de pesquisa, as fontes de evidências selecionadas e adicionalmente as limitações de cada um delas, seguidas pelas ações empreendidas pela autora para reduzir a entropia.

Dentre as demais formas de limitação, no que tange à generalização, Yin (2010) discorre sobre a impossibilidade de se fazer generalizações estatísticas nos estudo de caso, no entanto não havia intenção de generalizar resultados. O anseio desta pesquisa foi o de contribuir com a teoria da criação do conhecimento por meio de uma generalização analítica, na medida em que foram comparados o estudo empírico em relação à teoria.

Foi tomado o cuidado de dividir a pesquisa em duas fases, para que se conseguisse conhecer o panorama da criação do conhecimento das agências de publicidade e posteriormente, pudesse-se explorar novas perspectivas acerca da externalização. Esse cuidado foi necessário, para adequar a teoria à realidade do problema, visto que a literatura existente acerca da externalização não se referia ao caso estudado. Foi preciso primeiro conhecer para, em seguida, analisar.

A pesquisa transcorreu em maior proporção por meio da internet, exigindo habilidades de TI da autora e dos participantes da pesquisa. Não obstante, a incidência de pessoas que trabalham cotidianamente com meios de comunicação digital tem sido considerável. Assim, a condução da pesquisa, intermediada pela TI, mostrou-se mais vantajosa que o contrário, pois abrangeu um número representativo de participantes no estudo, contribuiu com a otimização do tempo e

possibilitou a participação de um grupo focal com seis gestores / proprietário de agências de publicidade de Sergipe; algo que dificilmente seria conseguido de outra maneira.

Dentre os cuidados, houve, também, uma preocupação quanto à disponibilidade dos participantes. Preventivamente, foi realizado contato com cada uma das possíveis agências de publicidade que participaram da pesquisa. O *e-focus group* precisou ser adiado duas vezes para os todos os convidados pudessem participar, até conseguir a presença de todos.

Os resultados das fontes de evidência e suas análises serão expostos no próximo capítulo, intitulado “Análise do caso”.

4 ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo são apresentadas as evidências do caso seguidas de suas respectivas análises, percorrendo as categorias analíticas apresentadas no capítulo 3, metodologia. A seguir, expõe-se a contextualização do setor de publicidade e propaganda e, na sequência, examina-se a primeira fase, que contextualiza a criação do conhecimento dessas organizações por meio da SECI e da promoção das condições para a criação do conhecimento empresarial e a segunda fase da pesquisa, que investiga a ação do processo de externalização.

- **Setor de publicidade e propaganda: agências publicitárias**

O setor de publicidade e propaganda atua como *staff* nos principais ramos de atividade na indústria e também na prestação de serviço em Sergipe, contribuindo com o desenvolvimento desses negócios por meio da comunicação social.

As agências de publicidade em Sergipe são responsáveis pela comunicação dos principais órgãos do poder executivo do Estado, além das principais e maiores empresas do segmento de construção civil; educação de nível superior, médio e fundamental; saúde; bancos; indústria; alimentos; concessionárias e entretenimento.

Dentre as agências que participaram da pesquisa nas fases qualitativas, as mais antigas delas têm dezoito anos de atividade, e mais nova, quatro anos. Seus quadros funcionais têm entre onze a vinte e quatro membros nas equipes e são classificadas, pelo SEBRAE (2014), como empresas de serviço de pequeno porte. Dos seis gestores, que também são os proprietários das agências, apenas um deles não tem nível de pós-graduação; todos os demais têm formação *lato-sensu* na área de atuação, corroborando com o nível de conhecimento dos participantes.

No seu lugar, foram adotadas letras do alfabeto grego. Foram consultados os *sites* dessas agências para que se pudesse investigar um pouco mais sobre suas histórias. Das seis agências, duas delas já não mantêm *sites* corporativos, substituindo-os por páginas no Facebook[®]. Em suas páginas, via de regra, constam a história da agência, quem são seus principais clientes e o portfólio.

O nome das agências foi ocultado para preservar sua identidade, a pedido dos participantes. Um resumo da caracterização pode ser visto no quadro 15.

Quadro 15: Caracterização das agências (minicasos)

| AGÊNCIA | TEMPO DE ATIVIDADE | RAMO DE ATIVIDADE DO PRINCIPAIS CLIENTE DA AGÊNCIA | MEMBROS NA EQUIPE |
|---------|--------------------|--|-------------------|
| Alfa | 18 anos | Governo e educação nível superior e médio. | 24 |
| Beta | 4 anos | Construção civil e entretenimento. | 12 |
| Gama | 5 anos | Saúde, concessionária e alimentos. | 11 |
| Delta | 13 anos | Indústria, educação nível superior e bancos. | 16 |
| Épsilon | 5 anos | Governo e construção civil. | 20 |
| Zeta | 9 anos | Educação nível fundamental e construção civil. | 18 |

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

O capital humano das agências de publicidade de Sergipe é caracterizado por profissionais com formação elevada, pressuposto da atividade das agências de publicidade (SANT'ANNA, 1998), composto por uma equipe multidisciplinar entre comunicadores sociais (que podem ser redatores, diretores de arte ou mídia), programadores de web, designs gráficos e administradores. A equipe, altamente qualificada, tem por missão dar qualidade aos serviços desenvolvidos pelas agências, de modo que, quanto maior a expertise do profissional, maior será sua influência sobre o resultado do trabalho e a dependência do grupo.

No que se refere ao uso da tecnologia, pelas agências de publicidade, observa-se que a TI desempenha um papel primordial que supera as funções de atividades operacionais e suporte às decisões gerenciais (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010), pois representa um dos principais canais para a troca de informações entre essas organizações e seus clientes, fornecedores e concorrentes em nível global. De modo que se caracteriza como um segmento propício ao surgimento da inovação aberta (CHESBROUGH, 2012).

Desta maneira, faz-se necessário fazer a gestão do conhecimento de uma equipe tão preparada quanto exigente, assim como direcionar o filtro do grande volume de informações decorrentes das pesquisas de referências através da internet. Fazer gestão do conhecimento de criativos compete em manter o equilíbrio entre criatividade e produtividade, por meio do movimento do conhecimento tácito individual para que possa ser explicitado, difundido e cristalizado para todo o grupo, utilizando, para isso, muitas vezes, a tecnologia.

A seguir, são apresentados os resultados da análise da criação do conhecimento nessas empresas.

4.1 FASE 1 – PANORAMA DO CONHECIMENTO NO CASO

A primeira fase da pesquisa consiste na descrição do panorama da criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. Foi utilizada, para esse delineamento, a respeitada teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1991; 1997; 2008), por meio da análise do movimento da espiral do conhecimento, cruzado com a investigação da promoção das condições para se criar conhecimento organizacional. Nessa fase, a perspectiva foi multifocal, formada, ao mesmo tempo, pela visão dos gestores e dos colaboradores. Apresenta-se, primeiramente, o movimento da espiral em suas dimensões epistemológica e ontológica; em seguida, expõe-se a análise das condições para promoções. Ao final, ambas as categorias de análise foram cruzadas para fornecer o panorama do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe.

4.1.1 Movimento da espiral do conhecimento

O movimento da espiral do conhecimento representa as quatro formas de conversão do conhecimento. A socialização (de tácito para tácito); a externalização (de tácito para explícito); a combinação (de explícito para explícito) e a internalização (de explícito para tácito) e decorreu das respostas dos questionários *online* respondidos pelos colaboradores das agências de publicidade de Sergipe.

• Socialização

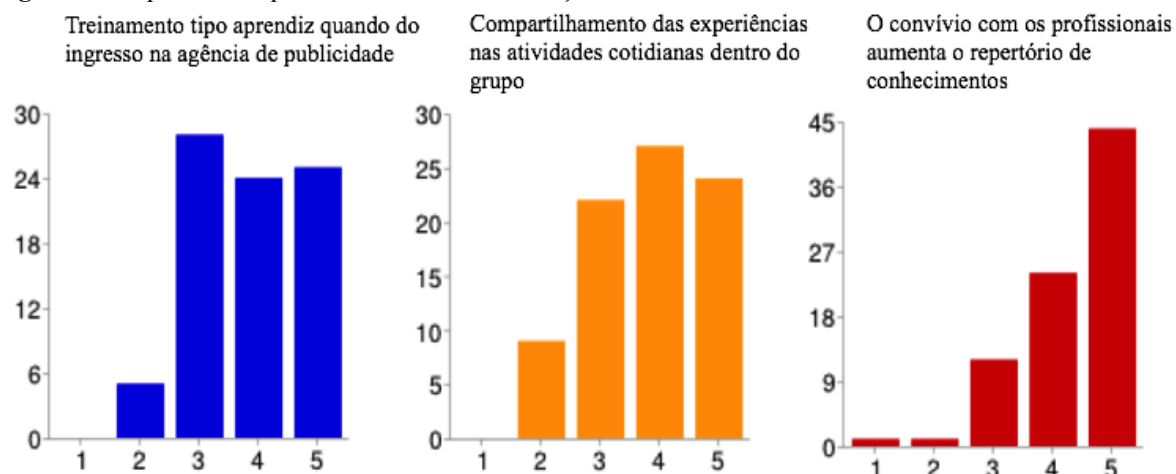
A aferição dos dados mostrou grande incidência de interações pessoais e relações de troca de conhecimento tácito entre os participantes dessa etapa da pesquisa, a socialização recebeu mediana 4, numa escala de 1 a 5, demonstrando estar fortemente presente nas agências de publicidade de Sergipe, como pode ser observado no quadro 16, logo em seguida.

Quadro 16: Mediana dos itens da socialização

| Questão 1 – Treinamento tipo aprendiz quando do ingresso na agência | Questão 2 – Compartilhamento das experiências nas atividades cotidianas | Questão 3 – Convívio com os profissionais aumento o repertório de conhecimentos | MEDIANA SOCIALIZAÇÃO |
|---|---|---|-----------------------------|
| Mediana 5 | Mediana 4 | Mediana 5 | 4 |

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Na sequência, na figura 8, a concentração das respostas refere à socialização.

Figura 8: Respostas das questões acerca da socialização

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Percebeu-se a valorização do contato pessoal nas atividades desenvolvidas cotidianamente, com moda de número 5, 54% dos respondentes concordaram totalmente que o convívio com os outros profissionais da equipe têm contribuído para aumentar o conhecimento e o repertório no ambiente de trabalho. Tal constatação reforça o que sugerem Choo (2011) e Binotto, Nakayama e Siqueira (2011) no que se refere à importância dos diálogos pessoais para a criação de um campo de interação entre os indivíduos. Para esses autores, quanto mais autônomas forem essas interações, maior a possibilidade de se criar novos conhecimentos.

Mediu-se que o grupo de colaboradores das agências de publicidade de Sergipe estão dispostos a ensinar o que sabem e, por isso, costumam compartilhar suas experiências com os demais membros do grupo. Ao total, 89% deles concordam que compartilham seus conhecimentos. Isso demonstra uma forte tendência à cooperação e aos processos tácitos de troca de informações e conhecimento por meio do contato pessoal.

Esse posicionamento, de manter-se aberto à troca de conhecimento, por parte dos colaboradores, desmistifica o que acreditavam alguns autores menos otimistas que receavam que os trabalhadores do conhecimento não compartilhassem suas experiências para que não fossem sugados seus conhecimentos e depois fossem desligados da empresa. Uma suposição que parece distante da realidade das organizações do conhecimento, essencialmente pela diferença do foco do negócio, pois, se noutros tempos a partilha de um recurso (capital, terra, máquinas) o reduziria, nas organizações do conhecimento, se o conhecimento for compartilhado, multiplica-se.

Foi observado, além disso, que 94% dos colaboradores das agências de publicidade de Sergipe afirmam que tiveram treinamento do tipo aprendiz, com os profissionais mais experientes, quando ingressaram na empresa antes de desempenhar suas funções. A atividade de aprendiz é destacada por Choo (2011) como uma das principais atividades da socialização, pois o indivíduo inicia observando, até que se sinta seguro para agir por conta própria. Isso faz com que se trabalhe, simultaneamente, mente e corpo.

Assim, supera-se a dicotomia existente entre Ocidente e Oriente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) que mescla razão e sentidos. Silva e Binotto (2013) chamam atenção para a importância do modo como os recém-chegados serão recebidos, pois a forma de entrada do colaborador tende a refletir sobre o seu aprendizado na organização.

Como se pode observar na figura 8, praticamente todos os respondentes se concentraram no lado direito do gráfico, reiterando a forte presença da socialização na convivência do grupo das agências de publicidade. Aferiu-se, adicionalmente, que a moda do item que se refere aos novos conhecimentos agregados, no momento da entrada do colaborador nas agências, foi 5, ligeiramente superior à percepção dos respondentes quanto ao conhecimento compartilhado com o passar do tempo, com moda 4, no desenvolvimento das atividades corriqueiras. Essa posição sugere a necessidade de novas entradas de conhecimento por outros canais, pois se a percepção do grupo é a de que o conhecimento preexistente já foi exaurido, as chances de se criar conhecimento podem ser menores.

Todas essas evidências acerca da troca de conhecimento tácito reforçam a percepção do conhecimento compartilhado, resultante da presença da socialização nas agências de publicidade de Sergipe, e podem ser explicados em vista dos exemplos da interação e facilidade de circulação de conhecimento tácito. Reforça-se, ainda, que o modo de conversão do tácito para o tácito tem grande importância no início do processo de conversão do conhecimento, pois dentre outros fatores contribui com a criação de um clima de confiança entre os membros do grupo (SILVA; BINOTTO, 2013).

- **Externalização**

No que se refere à externalização, a percepção do grupo de colaboradores das agências de publicidade de Sergipe teve mediana 2,0 numa escala 1 a 5; podendo ser considerada insuficiente, como pode ser notado no quadro 17, a seguir. Foi questionado, aos respondentes,

se havia programa ou ação focado em práticas que estimulem a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, seja por meio de apresentações, treinamentos e palestras desenvolvidas pela própria equipe para eles próprios. Dos 82 questionários respondidos, 72% deles relataram que inexistia qualquer iniciativa por parte das empresas nesse sentido.

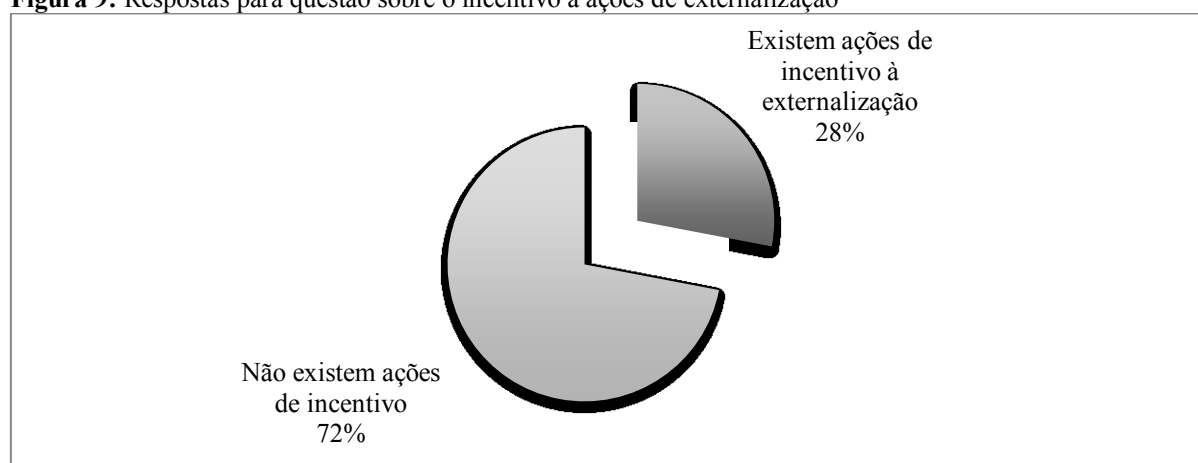
Quadro 17: Mediana dos itens da externalização

| Questão 4 – Utilização do Know-how para criar manuais ou outros documentos | Questão 5 – Existência de programas de incentivo ao conhecimento explícito | MEDIANA EXTERNALIZAÇÃO |
|--|--|------------------------|
| Mediana 2 | Mediana 2 | 2 |

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Dos 28% que afirmaram existir programas de incentivo ao compartilhamento de experiências com o grupo, foi solicitado explicar como funcionava. A maior parte das respostas concentrou-se numa única agência, o mini-caso alfa, que possui um evento frequente de pequenos *workshops* executados pela própria equipe para demonstrar resultados de trabalhos, atividades cotidianas das agências ou mesmo temas ligados às experiências pessoais com música. A concentração das respostas podem ser vista na figura 9.

Figura 9: Respostas para questão sobre o incentivo à ações de externalização



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

Movimento contrário à falta de incentivo organizacional para o fortalecimento da externalização do conhecimento, pela grande quantidade de pessoas que identificaram a ausência e ações de incentivo ao compartilhamento de conhecimento pelo grupo, 48% dos respondentes apontaram que registram seus conhecimento em documentos, manuais ou

sistema de computador. Provavelmente, esses trabalhadores estão arquivando informações e conhecimentos para consultas individuais.

Choo (2011) explica que as histórias e experiências são veículos eficazes para movimentar a sabedoria coletiva. Ocorre que esse material valioso, gerado individualmente, poderia estar sendo compartilhado, somado e melhorado se a equipe, em conjunto, analisasse, acreditasse, compreendesse e, assim, o adotasse. No entanto, essa riqueza organizacional está ficando restrita ao seu próprio possuidor, não percorrendo os caminhos coletivos.

Tal constatação leva à crença de que as agências de publicidade de Sergipe ainda não estão atuando de modo estratégico para a captação e difusão do conhecimento. É preciso que haja intenção para a externalização, pois, dificilmente, as pessoas sozinhas deixaram sua atividade-fim, sem segundo plano, para se dedicarem em difundir suas próprias experiências com o grupo sem que hajam o incentivo e os recursos necessários.

Frisa-se que Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que é essencial haver um *ba*, ou campo relacional, para que as pessoas possam adotar o lugar como próprio para a troca de conhecimento. A existência do lugar assim, que pode ser um sala de reunião ou outro ambiente que propicie a interação, estimula o compartilhamento de experiências, histórias inspiradoras e serve para transferir a sabedoria coletiva (CHOO, 2011). Para Freitas *et al* (2012), é exatamente essa a função da organização no processo de criação do conhecimento, manter um ambiente estimulante para o surgimento de novos conhecimento.

Destaca-se que a externalização, ao contrário da socialização, ainda permanece pouco presente no cotidiano das agências de publicidade de Sergipe. Tal cenário pode ser prejudicial ao surgimento da inovação nessas organizações, pois, considerando que a conversão do conhecimento de tácito para explícito representa a forma mais relevante de transformação, (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SILVA; BINOTTO, 2013) umas principais funções do sistema de criação do conhecimento está afetado.

Finda-se, a descrição da externalização, afirmando-se que não está sendo gerado o conhecimento conceitual, pois, embora no campo individual as pessoas tenham ideias e estejam dispostas a compartilhá-las com os demais membros do grupo, não estão encontrando um ambiente favorável para isso.

• Combinação

Na visão dos colaboradores das agências de publicidade de Sergipe, a combinação está parcialmente presente, pois boa parte dos respondentes ainda não faz uso de ferramentas que permitam a troca de conhecimentos explícitos. Esse modo de conversão teve mediana 2,5 numa escala de 1 a 5, e pode ser observado no quadro 18.

Quadro 18: Mediana dos itens da combinação

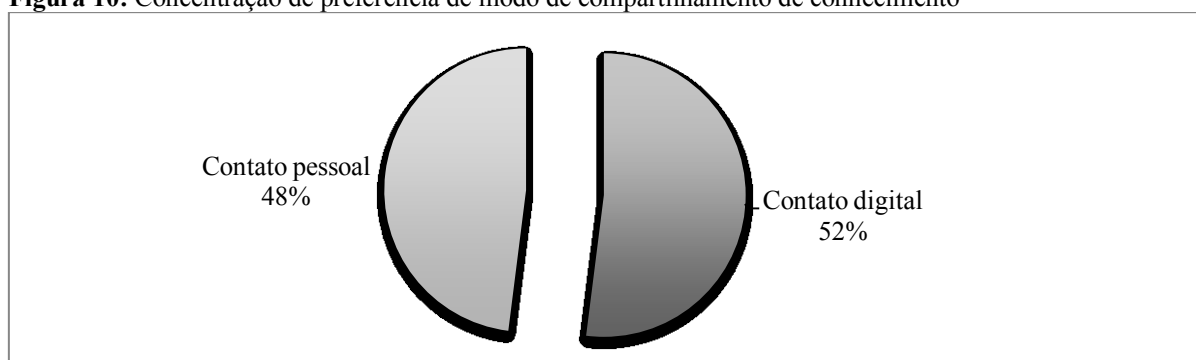
| Questão 6 – Principal forma de contato (entre pessoal e digital) | Questão 7 – Meios utilizados para contato (entre pessoal e digital) | MEDIANA COMBINAÇÃO |
|--|---|--------------------|
| Mediana 2 | Mediana 3 | 2,5 |

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Nessas empresas, a maior parte dos conhecimentos explícitos para explícitos é acionada pela comunicação por meio digital como ligações, mensagens em redes sociais e *e-mails*. 48% dos respondentes preferem o contato pessoal aos meios digitais, como pode ser visto na figura 10. Isso pode ser explicado pelo espaço físico, pois as agências são formadas por cerca de vinte funcionários, o que facilita a troca pessoal de informação e conhecimento.

Dos 52% que priorizam o contato por meio digital, 56% deles faz uso de *e-mail*, restando uma pequena parcela que prioriza redes sociais ou a intranet. Dos 82 respondentes, 57% deles acredita que a melhor forma de compartilhar conhecimento ainda são as reuniões presenciais. Silva e Binotto (2013) explicam que as reuniões são muito importantes para iniciar o processo de criação do conhecimento, mas que os gestores precisam ser participativos e buscar formas criativas de utilizar a TI, além de buscar o comprometimento individual dos membros do grupo.

Figura 10: Concentração de preferência de modo de compartilhamento de conhecimento



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

Acerca do uso estratégico da TI pela GC, salienta-se que Hansen, Nohria e Tierney (1999), Marodin e Vargas (2004), oferecem duas possibilidades de atuação: codificação ou personalização. A primeira estratégia está focada em tecnologias que facilitem a explicitação e arquivamento do conhecimento, enquanto que a segunda estratégia faz uso de recursos que auxiliem na comunicação. Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012), por sua vez, em sua pesquisa em agências de publicidade, apontaram que estas empresas fazem uso de uma estratégia híbrida, que combina codificação e personalização.

Não obstante o que foi apreendido no caso das agências de publicidade de Sergipe, aclara-se que embora haja uma estrutura satisfatória de TI, pouco uso tem sido feito, seja para comunicar ou para arquivar. Pode-se verificar, igualmente, que as ferramentas de TI tem sido utilizadas nos desempenhos operacionais das funções da equipe (pesquisas, criação, redação, planejamentos), sendo ausente formas de utilização que beneficiem a inteligência coletiva; resultando, portanto, na subutilização dos recursos tecnológicos para a conversão do conhecimento.

Por fim, pouco conhecimento sistêmico tem sido gerado nas organizações estudadas, pois, os conceitos formados pela equipe não têm sido combinados aos outros conhecimentos existentes no que se refere aos processos de gestão do conhecimento para o grupo.

• Internalização

O último modo de conversão do conhecimento analisado foi a internalização, que perfaz a mediana de 3,0 numa escala de 1 a 5, como pode ser verificado no quadro 19.

Quadro 19: Mediana dos itens da internalização

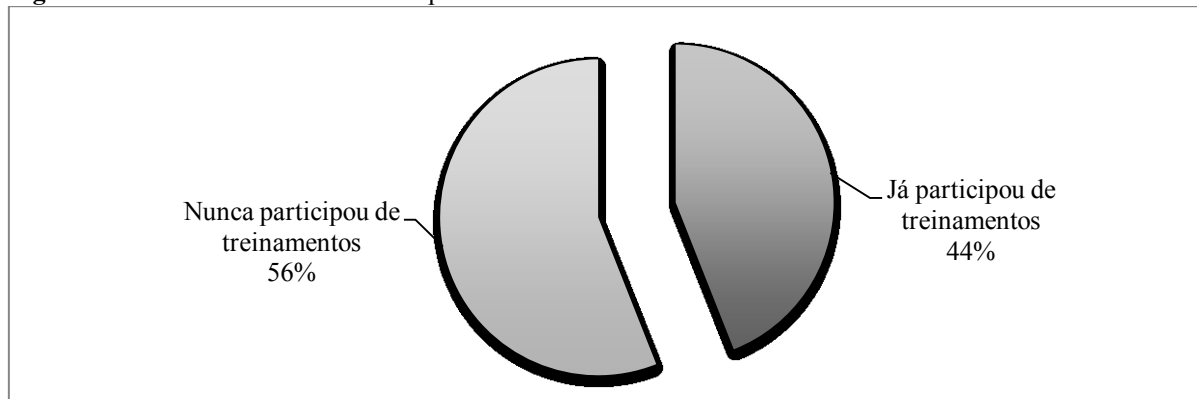
| Questão 8 – Treinamento presenciais | Questão 9 – Treinamentos <i>Online</i> | Questão 10 – Material interno para consulta | MEDIANA INTERNALIZAÇÃO |
|-------------------------------------|--|---|-------------------------------|
| 2 | 3 | 3 | 3 |

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

O conhecimento é transportado do explícito para o tácito, nas organizações, por meio de histórias orais (TERRA, 2014c), processos de documentação em Sistemas e, principalmente, treinamentos (SVEIBY, 1998; SILVA; BINOTTO, 2013). Foi detectado, no entanto, que as agências de publicidade não têm investido em treinamentos presenciais, pois a maioria dos

respondentes, 56% deles, afirmaram nunca terem participado de algo do tipo, como pode ser verificado na figura 11.

Figura 11: Incidência de treinamentos presenciais



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

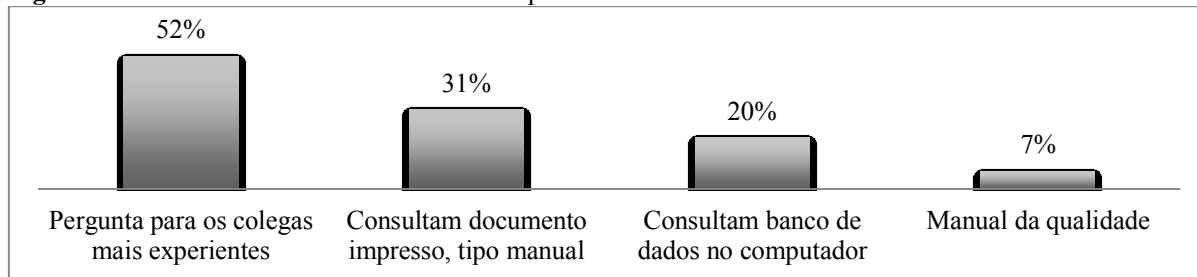
Se a empresa não investe na internalização, terá dificuldade de gerar novos conhecimentos, como indica Choo (2011), uma vez que a internalização decorre da exposição do indivíduo a novos saberes, num processo que decorre do explícito para o tácito, para assim aumentar seu repertório pessoal. É por meio da internalização que o indivíduo, de posse de novos conhecimentos exteriores, levá-lo-á para dentro da organização e dará início a um novo processo de socialização, um início de uma nova volta da espiral.

Não obstante a baixa incidência de iniciativa no sentido de aumentar o repertório de conhecimento de suas equipes por meio de treinamentos por parte dos gestores, os colaboradores, por conta própria, têm buscado novos conhecimentos externos. Dos 82 respondentes, 70% afirmam que realizam por meio da internet, cursos, palestras e *webnários* (seminários *online*) de assuntos ligados ao desenvolvimento do seu trabalho. Terra (2014b) esclarece que esse comportamento tem sido comum entre os trabalhadores do conhecimento, numa busca constante por mais conhecimentos num processo de aprendizado contínuo, todavia, o autor apregoa que eles querem se desenvolver, mas também buscam equilíbrio entre pessoal e profissional.

Dentre as ferramentas utilizadas internamente para consulta e busca de novos conhecimentos, 52% dos participantes preferem perguntar para os colegas mais experientes, 31% afirmam que consultam um documento impresso existente em suas agências, semelhante a um manual de instruções, 20% deles consultam um banco de dados próprio da empresa e 7% consultam um

manual da qualidade. Nessa questão, os respondentes poderiam indicar mais de uma opção, por isso o total ultrapassa os 100%, conforme indica a figura 12.

Figura 12: Ferramentas utilizadas internamente para buscar novos conhecimentos



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

Portanto, na perspectiva epistemológica da espiral do conhecimento, que trata do movimento entre tácito e explícito, há uma concentração maior de conhecimentos tácitos em detrimento dos explícitos, caracterizados pelas maiores notas concentradas nos modos de conversão relacionados aos conhecimentos tácitos. No quadro 20, é possível verificar as medianas por modo de conversão e a mediana geral do movimento da espiral (2,75), ratificando que existe a presença da conversão, mas ainda há oportunidade de avançar na criação do conhecimento, em razão da desigualdade de ênfase no funcionamento da espiral do conhecimento, cujo conhecimento pode se perder em alguns pontos do processo e, assim, prejudicar a criação de novos saberes.

Quadro 20: Mediana geral da espiral do conhecimento

| SOCIALIZAÇÃO | EXTERNALIZAÇÃO | COMBINAÇÃO | INTERNALIZAÇÃO | MEDIANA |
|--------------|----------------|------------|----------------|---------|
| 4,0 | 2,0 | 2,5 | 3,0 | 2,75 |

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

Aponta-se, por consequência, que o conhecimento operacional está presente nas agências de publicidade de Sergipe; porém, ainda há espaço para que possa ser mais desenvolvido e explorado, aumentando o repertório dos indivíduos e as possibilidades de criação de novos conhecimentos.

Ao seu turno, a dimensão ontológica, igualmente, mostrou desigualdade de concentração entre os sujeitos presentes na espiral do conhecimento. No nível do indivíduo, o conhecimento tem sido criado e adicionado, como pode ser notado nos aspectos da internalização e da socialização. No nível do grupo, a etapa de socialização mostrou-se forte,

mas percebeu-se que, embora se compartilhem os conhecimentos, eles não chegam a virar conceitos para serem convertidos em explícito, na externalização, impedindo, assim, que o conhecimento seja levado até o nível organizacional. Há a incidência da combinação.

No campo da organização, percebeu-se que pouca troca tem acontecido e que as novas informações têm sido acrescentadas de forma *ad hoc*, durante a contratação de um novo colaborador e poucos casos de workshops. O resumo das evidências do nível ontológico pode ser visto no quadro 21, mais adiante.

Acredita-se que o conhecimento tem se propagando além dos limites da agência, no nível Inter-organizacional. Não se pode medir a outra ponta do contato; porém, aponta-se que quando um colaborador troca de agência leva consigo os aprendizados da empresa anterior. Além disso, muitos trabalhos são realizados com a participação dos clientes, com fornecedores, como as gráficas, as produtoras de vídeo, os jornais, as empresas de rádios e televisão, o que requer, muitas vezes, o movimento de troca de conhecimento.

Quadro 21: Principais evidências no nível ontológico

| NÍVEL | PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS |
|-----------------------------|---|
| Individual | - Participam de treinamentos e palestras <i>online</i> ; - Recebem treinamento tipo aprendiz quando entraram; - Conversas informais entre os membros do grupo. |
| Grupo | - Tiram dúvidas com colaboradores mais experientes; - A maioria participa de reuniões presenciais; - Trocam informações e conhecimento através de <i>e-mails</i> e redes sociais. |
| Organizacional | - Alinhamento de trabalhos por meio de <i>e-mail</i> ; - Treinamentos presenciais e workshops; - Existência de bancos de dados ou manuais para consulta. |
| Intra-organizacional | - Contato para troca de conhecimento e desenvolvimento de trabalhos em conjunto com clientes e fornecedores. |

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

A seguir, expõem-se os achados decorrentes da análise do contexto ambiental, representado pela investigação da promoção das cinco condições para se crie conhecimento corporativo, nesse caso, nas agências de publicidade de Sergipe.

4.1.2 Contexto ambiental da criação do conhecimento

A questão do contexto ambiental da criação do conhecimento está estritamente relacionada com as ações e convicções organizacionais no que se refere aos processos de

compartilhamento e criação do conhecimento. Sobre isso, Freire *et al* (2012) explicam que as empresas devem se organizar para manter a porosidade aberta para trocas de informações de conhecimento, buscando o equilíbrio entre o que deve ser apreendido e o que não precisa ser absorvido.

Nonaka e Takeuchi (1997) postulam cinco condições essenciais para uma organização que deseja criar conhecimento: intenção, autonomia, casos criativos, redundância e requisito variedade. A seguir, são apresentados os resultados decorrentes da entrevista grupal com os gestores das agências de publicidade deste estudo. Para auxiliar na identificação dos entrevistados, foram atribuídas siglas para cada um deles, de acordo com a agência que fazem parte: Agência Alpha – G1; Agência Beta – G2; Agência Gama – G3; Agência Delta – G4; Agência Épsilon – G5 e; Agência Zeta – G6.

• **Intenção**

Inicialmente, verificou-se que não há programas formais de gestão do conhecimento nas agências dos seis gestores entrevistados. O que não diminui o esforço desses líderes em buscar criar um ambiente favorável à criatividade e ao mesmo tempo produtivo. Questionados sobre como buscavam incentivar o surgimento de novos conhecimentos, os gestores das agências de publicidade participantes do *e-focus group* se posicionaram semelhantemente:

Facilitando e estruturando o acesso à informação (G3).

Conduzir o raciocínio rumo ao resultado estratégico (G1).

Estimular a equipe para que a troca de ideia seja uma constante (G5).

Embora haja o desejo de fazer a gestão do conhecimento, acredita-se que as intenções ainda não estão claramente transmutadas em uma visão organizacional. Como Nonaka e Takeuchi (1997) explicam, a unidade de visão, no que se refere ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e as ferramentas e processos para isso, são os elementos mais críticos da gestão do conhecimento. Tal constatação decorre da posição dos respondentes quando questionados sobre as práticas de GC. Um deles afirmou que:

Não tem fórmula secreta nem manual (G2).

O pensamento dos gestores conduz a afirmar que há intenção em se promover um ambiente que auxilie na troca de conhecimento, mas as falas das intenções se encerram na democratização da informação, em gestão da informação mediado pela TI. Ficou nítido que

eles também se preocupam com o volume de informação cujas suas equipes são expostas diariamente:

Eh [sic] fundamental conscientizar que desafios estão aí para serem enfrentados (G4).

No entanto, apenas utilizar os recursos tecnológicos não é suficiente para criar uma organização do conhecimento (ROCHA-NETO, 2012). De modo que a intenção existente em se fazer GC, está ainda compreendida como gestão da informação, carecendo de aspectos subjetivos e tácitos do processo, como explicam Binotto, Nakayama e Siqueira (2011). Em resumo, há intenção por parte dos gestores das agências de publicidade de Sergipe, em criar conhecimento em suas organizações; no entanto, confia-se que os mesmos ainda não conhecem as práticas de gestão do conhecimento confundindo-as com atividades da gestão da informação, como foi sugerido por Terra (2014b).

• **Autonomia**

A questão da autonomia exerce importância sobre a criação do conhecimento (SILVA; BINOTTO, 2013). Nas agências de publicidade, a autonomia interfere na criatividade e na motivação dos profissionais. O entrevistado G3 provocou os demais participantes para expor esse pensamento:

Levantarei uma questão.. Se Joãozinho sai da agência A pra B, ele ficará mais criativo? Devido ao ambiente também?(G3).

Os demais gestores discutiram e concordaram que alguém pode ser mais criativo num ambiente mais livre e desafiador, enquanto outras precisam da pressão exercida pelos prazos curtos. Assim, o gestor G2, resumiu a orientação do grupo:

Acho que sempre podemos tirar ainda mais se for corretamente estimulado. Não gosto de achar que as pessoas têm limites. Apenas que cada um precisa ser “tratado” de uma maneira particular (G2).

Outra questão importante precisa ser colocada no que se refere à autonomia, os prazos apertados para a realização dos trabalhos, os *jobs*, como eles chamam (SANT’ANNA, 1998).

Mesmo com tanta informação, a falta de criatividade vem também dos limites do trabalho. Isso acaba inibindo a criação (G2).

Como todos têm uma data limite a cumprir, os entrevistados mencionaram a existência de pauta com prazo máximo de entrega, mas a administração do trabalho pode ser definida pelo profissional: qual trabalho vai iniciar primeiro, quanto tempo levará em cada parte do

trabalho, etc., desde que no dia acordado o *job* seja entregue. Assim, os prazos apertados podem limitar a autonomia, por conseguinte, a criatividade e a geração de novos conhecimentos.

O que se pode compreender é que a liberdade dada a equipe, em forma de autonomia, manifesta-se por meio da liberdade de pensamento, e não da liberdade de ação. Todos tem o direito de expressar a opinião, mas há um filtro para saber, das ideias sugeridas, aquilo que de fato é viável deve ser realizado. Os colaboradores podem dar ideias e dizer o que pensam, mas não podem agir livremente, conforme é possível verificar nas falas dos entrevistados:

Liberdade de ideias pode contribuir muito, mas as regras devem existir e decididas por diretoria, se não vira mangue (pode ficar caótico, pode dar errado) por melhores que sejam as intenções de todos (G4).

Nada de travar as ideias por mais bizarras que pareçam. Cortar ideias ok, mas nunca impedir que elas sejam expressas senão o cérebro encolhe(G6).

A ausência da autonomia, na prática, pode ser questionada com base na seguinte afirmação feita pelo gestor da agência Beta, que vê a equipe como dependente da liderança.

Acho que nessas horas de crise eles sempre procuram nos gestores uma solução (G2).

O gestor da agência Épsilon, G5, concorda com o entrevistado G2, mas acredita que o papel do gestor deve ser exatamente o de preparar a equipe para saber atuar com mais liberdade:

Aquele profissional que traz a responsabilidade pra si e apresenta as soluções para os possíveis problemas é o cara que a gente (gestores) mais valoriza. O fato é que esse cara não existe. Ele precisa ser “criado”. Pegar na mão. As experiências bem sucedidas que tivemos foi formar o profissional, não apenas tecnicamente, mas ir dando responsabilidade e autonomia (G5).

Carvalho (2012) explica que autonomia responde por um dos fatores que contribuíram diretamente com um ambiente propício à criação do conhecimento, pois a liberdade de ação aumenta o engajamento do colaborador e consequentemente sua propensão ao compartilhamento de saberes, seja para ensinar o que sabe ou aprender coisas novas. No caso das agências de publicidade entrevistadas os gestores acreditam que as equipes não assumem a responsabilidade por consequência do excesso de informação. Alguns incentivam a equipe a correr risco, mas para conseguir autonomia tem que ter vontade de ser independente, ser auto-

motivado. Assim, uma das formas de aumentar a autonomia, segundo os gestores, foi relembrar as responsabilidades da equipe:

Alimentando as responsabilidades de cada um sempre(G4).

Portanto, aponta-se que os gestores compreendem a importância da autonomia para a criação de novos conhecimentos e buscam, em certa medida, promover um ambiente propício à liberdade de atuação. Entretanto, essa condição permanece no campo das ideias, pois os gestores compreendem que apenas com o entendimento de cada um quanto as próprias responsabilidades, que se proporcionam a autonomia e a competência, presentes em poucos membros da equipe. Isso faz com a autonomia de ação fique limitada às exceções.

• **Caos Criativo**

Dentre as condições que devem ser promovidas para a criação do conhecimento organizacional, o caos criativo ganhou destaque no que se refere às agências de publicidade em Sergipe. Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o caos criativo surge naturalmente, decorrente das crises reais enfrentadas pelas organizações, que no caso das agências de publicidade podem ser a migração das verbas das comissões das mídias tradicionais para as mídias digitais; o senso de urgência dos novos tempos pelo amplo acesso às redes sociais virtuais; concorrência globalizada, entre outras coisas (SCHARF, 2007).

O caos também pode surgir intencionalmente, quando os gestores, ou membros da equipe, criam uma situação desafiadora para superar algum objetivo particular (CARVALHO, 2012). Assim, verificou-se que no caso estudado, o caos tem sido gerado naturalmente e intencionalmente, consequência da interação, da organização e do ambiente externo, como defendem Takeuchi e Nonaka (2008).

Quanto ao caos, foi unânime que um ambiente desafiador contribui para o surgimento de novas ideias e novos conhecimentos:

No cenário de hoje, prazos apertados e imediatismos *online*, aprender a trabalhar em situações extremas podem te dar um diferencial competitivo importante (G4).

Sob pressão é impressionante a nossa capacidade resolutive. O problema é que o caos precisa ser exceção, não regra, mas é cada vez mais raro de conseguir não trabalhar com e a partir dele (G1).

Tô [sic] na galera do Caos ai viu? Os melhores resultados criativos saem do olho do furacão! Impressionante (G6).

Acho que o papel do gestor deve ser, também, de provocador, ele deve provocar o surgimento de boas ideias e essa maneira de provocar é muito particular de cada gestor(G5).

Não obstante a relevância do caos no desenvolvimento de um ambiente propício à criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) esclarecem que os benefícios do caos criativo só podem ser percebidos quando o grupo consegue refletir sobre suas ações. Dessa maneira, o fato de trabalhar em ambientes caóticos, no qual não se dá tempo de processar as informações e conhecimentos gerados, pode interferir na motivação, na eficiência e na eficácia de todo o grupo. Os gestores das agências de publicidade de Sergipe perceberam isso e chamam atenção para o cuidado que precisam ter com o ambiente:

O caos é uma realidade. Cada vez mais constante. Quando vira rotina, influi diretamente na criatividade (G2).

Se virar rotina, matar um job poder ser matar também a motivação e matar também a criatividade (G5).

Assim, gerenciar o caos tornou-se um desafio para esses gestores. Pois, apesar de ser uma condição importante para gerar conhecimento, em excesso pode ser destrutivo. Foi percebido que esses gestores sentem dificuldade em trabalhar com a organização do tempo, algo que pode contribuir com a sensação de um ambiente caótico:

Acredito que desde a formação na universidade já se tem isso introduzido nos estudantes e, posteriormente, no setor. Além dessa nova geração Y que já traz consigo isso. (G3 explicando sobre a desorganização e falta de foco nos prazos).

A gente não tem disciplina com tempo [...] e quando tem, deixa pra ultima hora (G2 concordou com G3).

Diante do exposto, defende-se que o caos criativo faz-se fortemente presente no cotidiano das organizações estudadas, em maior grau, de forma natural, por meio do contato das agências com o ambiente externo e o volume de informações recebidas e, igualmente, de forma intencional, por incentivo dos gestores. Não obstante, a dificuldade em fazer gestão sobre o tempo e os prazos tem influenciado negativamente, pois não tem permitido que seja feita uma reflexão sobre as ações implementadas.

• Redundância

A redundância foi considerada como um elemento pouco presente na criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a redundância é uma das características mais divergentes entre a tradição Ocidental e Oriental, pois os ocidentais entendem redundância como perda de tempo, enquanto os

orientais a institucionalizam como ferramenta poderosa no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Dentre as evidências que corroboraram com a visão de que a redundância quase não aparece nas agências de publicidade de Sergipe, os gestores informaram que a maior parte dos trabalhos são alinhados pessoalmente, utilizando o *e-mail* para registrar as solicitações e decisões, de modo que quem não estava presente na reunião, não poderá saber o que se passou, a não ser que vá perguntar para outra pessoa que estava presente. Ainda assim, não seria possível garantir que todas as informações seriam passadas. Relembrando que redundância é sobreposição de informação, ou seja, diversas fontes de consultas diferentes para o mesmo *job* (SCHARF, 2007; CARVALHO, 2012).

A redundância, por outro lado, tem ocorrido pelo fato da característica de inovação aberta das agências de publicidade. Os gestores informaram que, com a expansão da TI, foi possível aumentar exponencialmente a busca por referências de trabalho, processos, campanhas desenvolvidas ao redor do mundo. Assim, todos os criativos (profissionais que trabalham no departamento de criação das agências) costumam buscar referências em fontes semelhantes, resultando em alinhamento de tendências e dificuldade em fazer algo realmente inovador. Como pode ser percebido pela posição dos gestores:

hoje tb [também] fica mais fácil comparar o seu trabalho com os outros pela facilidade de informação. Podemos estar no mesmo nível de evolução criativa, só que agora temos acesso aos demais trabalhos (G2).

[...] o acesso a essas informações são mais para todos. É o famoso todos bebem da mesma fonte e isso sim contribui para uma certa falta de inovação criativa (G5).

Outra característica da redundância consiste na rotação estratégica de pessoal dos diversos setores, ou mesmo a realização de um mesmo trabalho por mais de uma equipe para se ter visões distintas do mesmo problema (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Quanto à rotação de pessoal, verificou-se que os trabalhos geralmente são realizados com a participação dos diversos setores da agência e que os dados das campanhas ficam arquivados no briefing, acessível a todos. Os trabalhos em equipe são incentivados pelos gestores:

O mundo ideal: chamar a equipe (todos os departamentos) para brifá-los sobre o job, delegar as respectivas responsabilidades por área, mas que todos enxerguem o processo como um todo. A partir daí, cada um vai fazer sua parte, porém no decorrer do job, eles precisam interagir e trazer uma solução conjunta, integrada (G5).

Nós reunimos todos os setores na criação para passar o *briefing* e cada um procura o setor responsável para tirar dúvidas pessoalmente (G6).

O job precisa ser de todos e não do setor (G2).

Entretanto, com as demandas cotidianas e a busca pelo cumprimento de prazos, às vezes o que era para ser coletivo, acaba sucumbido ao individual. Como pode ser identificado:

Nas condições IDEIAIS de temperatura e pressão sim, mas isso é inviável. Há pessoas que de fato preferem trabalhar sozinhos pra criar e tal, mas envolvimento coletivo é perfeito pra aprimorar ou consertar ideias (G4).

Acredito que a melhor maneira é dividir as tarefas é, conhecendo o perfil de cada um na equipe e direcionando o que a cada um tem mais aptidão (G6).

Se as informações sobre determinado trabalho ou procedimento ficarem restritas a uma única pessoa, a organização estará perdendo a oportunidade de produzir redundância de informações que podem ser eficazes na geração de novos conhecimentos (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011).

Mais um exemplo da resistência dos gestores à sobreposição intencional de informações pode ser visto nas afirmações a seguir. Foi questionado se algum deles já havia passado o mesmo trabalho para duas equipes distintas e se isto tivesse ocorrido, como tinha sido o resultado. Os gestores das agências Alfa, Beta, Épsilon e Zeta, foram contrários a ideia:

Não gosto da ideia, todas as vezes que fizemos isso, sentimos a criação de um ambiente hostil entre os concorrentes (G6).

Não gosto de concorrência interna. geralmente criam climas e situações ruins (G2).

Improdutivo, ineficaz, ineficiente (G1).

Não temos tempo para isso [...] Em alguns Jobs peço 3 propostas de caminho, mas para a mesma equipe (G5).

Em resumo, a questão da redundância tem sido implementada apenas no que se refere à pesquisa para a realização de *jobs*, enquanto no desenvolvimento do trabalho em si; ou seja, processos e sistemas têm sido visto como perda de tempo, de modo que não tem sido feita a redundância intencional de informações para que se pudessem gerar novos conhecimentos.

• Variedade de requisitos

A última condição para que se promova a criação do conhecimento é a variedade de requisitos, que apesar de ter algumas semelhanças com a redundância, no sentido da difusão das informações, difere-se no que se refere à disponibilidade, pois pressupõe que as informações devam ser fáceis de achar, rápidas e disponíveis para todos os membros do grupo (BINOTTO; NAKAYAMA; SIQUEIRA, 2011).

Examinou-se que, no caso das agências de publicidade de Sergipe, as informações são transmitidas majoritariamente por meio do contato pessoal, realizado pontualmente no momento em que os trabalhos são passados ou em alguma reunião. A dimensão da variedade de requisitos pode ser percebida, por exemplo, no fato de apenas dois gestores, dos seis que participaram do *e-focus group* manifestarem haver, em suas agências, um manual de boas-vindas ou algo semelhante, no qual as pessoas podem consultar dados da empresa.

Eles atribuíram a ausência de documentos de consulta à dinamicidade do negócio, como mostra o gestor da agência Beta:

Algumas empresas criam o manual do funcionário. No nosso caso, acho difícil, pois estamos sempre tendo ajustes e mudanças para melhorar. Somos mais dinâmicos na evolução dos processos (G2).

Entretanto, o gestor da agência Delta acredita que poderiam utilizar a tecnologia para ter um manual digital, pois não haveria custo e bastaria alimentar sempre que necessário:

To [Estou] com G2, mas boto uma *mea* culpa nossa pq [porque] acho que seria viável ajustes neste manual com as mudanças. Hoje como tudo é digital, não haveria custo de nada envolvido pra alterar. Mas tb [também] me defendo tb [também] dizendo que para empresas com menos de 30 funcionários é razoável “aprender” as regras do jogo pessoalmente (G4).

Possivelmente, o que ocorre nessas organizações é a intensificação das trocas tácitas em detrimento da explicitação do conhecimento, em decorrência do pequeno número de membros dessas equipes. Nesse caso, por exemplo, a maior agência tem vinte e quatro pessoas, reforçado pelo espaço físico que permite a interação diária entre os sujeitos. Entretanto, chama-se a atenção ao fato de que, com base na espiral do conhecimento, se o conhecimento estiver em movimento, do tácito para explícito e vice-versa, não se encaminhará do indivíduo até a organização e se perderá no meio do caminho.

Questionados sobre como compartilham conhecimento com suas equipes, eles relataram que, na maior parte do tempo, fazem-no pessoalmente, mas, também utilizam *e-mails* ou *softwares* próprios.

Para formalizar, por email. Para dar andamento aos jobs, por aplicativos específicos(G1).

Diferentes formas, *face to face* [pessoalmente], *e-mail*, bate papo(G5).

E-mail e pessoalmente em 94,8% dos casos(G4).

Dessa maneira, o requisito variedade se mostra ausente nas agências de publicidade, podendo ser ampliado utilizando as ferramentas TI já existentes na infraestrutura dessas empresas. Portanto, no que tange às condições para promoção de um ambiente propício ao surgimento de novos conhecimentos, as agências de publicidade de Sergipe podem atuar em diversas frentes de trabalho para elevar as possibilidades de gestão do conhecimento em suas empresas. O único item com forte presença foi resultante do ambiente e não dos gestores, demonstrando o que parte deles colocaram durante a entrevista grupal: eles sentem dificuldade em administrar prazos e dar mais autonomia à equipe.

Tal cenário conduz ao entendimento de que a corrida por se manter produtivo e conseguir atender às exigências dos clientes, cada vez mais rápida e constante pela concorrência globalizada, somada à velocidade e quantidade de informações, tem concentrado os líderes mais nas questões operacionais dos negócios e menos nas questões administrativas, como a estratégia e a gestão do conhecimento (SCHARF, 2007).

Assim, chega-se ao final da análise da primeira fase da pesquisa, que tinha por missão apresentar o panorama da criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. Para isso, foram adotadas duas categorias de análise: o movimento da espiral e o contexto do ambiente. O movimento da espiral foi proveniente da visão da equipe acerca do modo de conversão do conhecimento existente em suas organizações.

Percebeu-se que os quatro modos de conversão têm ocorrido nas empresas, mas a socialização tem um papel mais representativo que as demais, seguida pela internalização, depois a combinação e, por último, a externalização, delineando que o movimento está mais concentrado no conhecimento tácito, com necessidade de desenvolvimento de conhecimento explícito, para que possa criar novos e mais conhecimentos.

A categoria de análise do contexto do ambiente resultou da visão dos gestores acerca de suas equipes. Das cinco condições necessárias para a promoção da criação do conhecimento organizacional, quatro foram identificadas, sendo que apenas uma delas, o caos criativo, num nível considerável. Os elementos autonomia e intenção são percebidos como relevantes e até são desejados. No entanto, as ações implementadas ainda não alcançam as práticas

necessárias para promover intencionalmente um ambiente rico em criação de conhecimento. O requisito variedade não foi identificado, pois o acesso à informação fica enviesado apenas ao grupo que precisa das informações para executar determinado trabalho.

A concentração na etapa tácita atesta que a espiral do conhecimento inicia o processo de geração de conhecimento, pois as pessoas interagem e trocam experiências entre si. No entanto, as etapas explícitas necessitam da intenção e ações, por parte da organização, para criar as condições e o ambiente necessário para a transmutação do conhecimento individual em grupal e organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FREITAS et al, 2012; SILVA; BINOTTO, 2013).

As agências de publicidade de Sergipe, embora tenham posse de um sistema de informações, não estão conseguindo fazer uso eficiente do mesmo, no que se refere ao suporte da TI para a GC, em atividades como registrar os conhecimentos apreendidos ou criando situações propositais que estimulem o compartilhamento das experiências dos membros mais experientes com os demais.

Essa passividade das agências em relação à GC pode ocasionar na perda do ativo mais precioso na atualidade, o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; CHOO, 2011; CARVALHO, 2012; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013). Numa KIBS, empresa cujo diferencial está na aplicação do conhecimento da equipe na execução de trabalhos de comunicação, embora não se possa reutilizar o conteúdo de uma campanha na outra, o processo desenvolvido, seus passos e caminhos, podem ser compartilhados e padronizados, para que se consiga elevar a produtividade e qualidade dos trabalhos desenvolvidos, como foi exposto por Bettiol, Di Maria e Gradinetti (2012), no resultado de sua pesquisa em agências de publicidade no exterior. Em resumo, o panorama é propício à criação do conhecimento, mas tem sido pouco explorado, carecendo de novas perspectivas para que se apontem caminhos.

4.2 FASE 2 – PAPEL DA EXTERNALIZAÇÃO

O processo de transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito representa a cristalização da gestão do conhecimento, cujo deslocamento ocorre do saber individual em direção à coletividade (CARVALHO, 2012). A externalização, no caso das agências de

publicidade de Sergipe, seguindo a tendência apontada na literatura, mostrou-se menos atuante que os demais modos de conversão do conhecimento. As evidências que corroboram tal posicionamento estão elencadas no quadro 22 e na sequência do capítulo são decompostos em fatos e cruzamento com a teoria.

Quadro 22: Evidências do papel da externalização

| ELEMENTOS DA EXTERNALIZAÇÃO | EVIDÊNCIAS |
|---|---|
| A socialização está presente. | - 80% dos colaboradores afirmaram que compartilham conhecimento tácito com outros membros da equipe (DADOS DA PESQUISA, 2015). |
| Mas não há autonomia suficiente para convergir conhecimento tácito em explícito. | <ul style="list-style-type: none"> - 72% dos colaboradores apontaram que não existem ações organizacionais de incentivo à externalização (DADOS DA PESQUISA, 2015); - Fala do gestor G4 “Liberdade de ideias podem contribuir muito, mas as regras devem existir e decididas pela diretoria, se não vira manguê, por melhores que sejam as intenções de todos”; - O gestor G6 acredita que “aquele profissional que traz a responsabilidade pra si e apresenta as soluções para os possíveis problemas é o cara que a gente (gestores) mais valoriza. O fato é que esse cara não existe. Ele precisa ser “criado”. Pegar na mão. As experiências bem sucedidas que tivemos foi formar o profissional, não apenas tecnicamente, mas ir dando responsabilidade e autonomia”. |
| Os conhecimento individuais não estão conseguindo chegar ao nível do grupo. | <ul style="list-style-type: none"> - 52% dos colaboradores têm nos outros colegas a principal fonte de conhecimento sobre a própria empresa; - O gestor G6 explica: “Nós reunimos todos os setores na criação para passar o briefing e cada um procura o setor responsável para tirar dúvidas pessoalmente. Prezamos muito pelo contato pessoal. Cara a cara, não utilizamos nenhuma outra ferramenta, além do contato pessoal, apenas o e-mail para dirimir dúvidas menos importantes”. |
| Baixo investimento em ações de redundância e requisito variedade, condições dependentes de conhecimento codificado. | <ul style="list-style-type: none"> - Menos da metade dos colaboradores (48%) afirmaram ter alguma fonte de consulta codificada para buscar conhecimento da organização; - Os gestores entendem que o mercado de publicidade é muito dinâmico e por isso não há tempo suficiente para codificar o conhecimento existente, conforme G2 explicou: “algumas empresas criam o manual do funcionário. No nosso caso acho difícil, pois estamos sempre tendo ajustes e mudanças para melhorar. Somos mais dinâmicos na evolução dos processos”; - De acordo com o gestor G1, as informações e os trabalho devem ser classificados “de acordo com as habilidades naturais e aptidões de cada função”. |
| Falta intenção em fazer gestão do conhecimento. | <ul style="list-style-type: none"> - Os gestores afirmaram que têm sofrido com a rotina de caos e que embora contribua com a execução dos <i>jobs</i>, prejudica a produtividade e a inovação. Falta planejamento e gestão sobre o conhecimento interno. - G3 afirma que na gestão é necessário “Estimular sempre. Facilitar a informação e o ambiente” no entanto G2 rebate que é “difícil demais, é importante também não colocar tantos limites”; - Não existem programas formais de GC, embora o conhecimento seja o principal insumo do segmento. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os modos de conversão com maior incidência, a socialização se destacou como principal veículo do conhecimento nessas organizações. A socialização depende de um

ambiente propício ao compartilhamento de ideias e, como exposto na análise, os gestores das agências defendem a liberdade de pensamento, de modo que os encontros de tácito para tácito, demonstrados pelos colaboradores, fazem sentido. O processo de criação do conhecimento inicia com a troca de conhecimentos tácitos e isso foi visto como satisfatório nas agências de publicidade. Aparentemente existe um ambiente de confiança, aberto às opiniões, rico em experiências e novas descobertas.

Esse cenário está muito próximo de um ambiente em que existirá a criação de conhecimento organizacional. No modelo ideal, ao perseguir a linha imaginária da espiral do conhecimento, seria o momento do conhecimento compartilhado, por meio das reuniões e diálogos informais, se convergisse na forma de conceito aceito e entendido pelo grupo como importante. E assim, seria cristalizado como um novo conhecimento para a organização, ou seja, a externalização. No entanto, esse movimento não está sendo realizado e o conhecimento nasce e se encerra nos campo tácito e individual.

Entre os fatores que contribuem para isso, a ausência de intenção e autonomia de ação (relembrando que conhecimento é capacidade de agir) impende que o ciclo da espiral continue seu movimento (da socialização para a externalização) e, assim, o conhecimento não chega ao nível organizacional, ficando retido no indivíduo, ou na melhor das hipóteses, no setor o qual o sujeito pertence. Tal cenário se mostra ainda mais preocupante quando o resultado da primeira fase dessa pesquisa demonstrou que os colaboradores estão dispostos a compartilhar o que sabem e os gestores não estão criando as condições necessárias para difundir essas experiências. A maior parte dos membros da equipe manifestou pré-disposição em compartilhar conhecimentos e boa parte deles, inclusive, já registram suas experiências, sem, porém, repartir com o grupo.

Provavelmente, isso acontece porque os colaboradores não estão encontrando um contexto favorável, fazendo com que os novos conhecimentos fiquem reservados ao uso próprio ou, quando muito, algum colega o solicita por conta própria. Diante do exposto, mais uma vez se percebe que o conhecimento não está subindo com o movimento da espiral do lado tácito até o lado do conhecimento explícito e em direção à organização.

Tangencia-se a relevância da externalização visto seu papel decisivo na gestão do conhecimento. Em termos práticos, a codificação do conhecimento pode ser sintetizada a

partir de quatro benefícios como apontam Cowan e Foray (1997) *apud* Silva e Binotto (2013, p.135): 1) redução dos custos de aquisição do conhecimento; 2) acesso ao conhecimento; 3) redução de problemas de assimetria de informação; e 4) divisão do trabalho organizacional.

Analisando-se os benefícios apontados acima, cruzados com o movimento da espiral em conjunto com a promoção das condições para criação do conhecimento nas agências de publicidade, verifica-se que a ausência de ações administrativas tem influenciado para que o segmento da publicidade em Sergipe esteja perdendo uma oportunidade de tornar-se mais competitivo e eficiente.

Possivelmente, no cotidiano dessas agências esteja se investindo altas quantias na contratação de profissionais mais experientes, para suprir a falta de conhecimentos coletivos, uma vez que o conhecimento tem ficado individualizado. Assim, os profissionais de destaque, tendem a ser o sustentáculo criativo de suas agências, com salários bem acima dos demais. Além disso, esses colaboradores podem se desmotivar com o passar dos anos, pois terminam por não conseguir trocar conhecimentos com outros membros do grupo. Como Chauí (1999) destaca, o homem tem em si o sentido de pertencimento a um grupo social e a inata vontade de se fazer mais conhecedor. Investe-se alto, portanto, nas contratações.

Com base nas evidências encontradas na primeira fase desta pesquisa, a principal porta de entrada de novos conhecimentos nas agências de publicidade tem sido o momento da contratação de novos funcionários. Corroborando com isso mediana (4) que esse item recebeu na pesquisa. Além disso, mais de 90% dos funcionários passam por treinamentos tipo aprendiz no momento do ingresso na agência nova, uma oportunidade de intensa troca de conhecimento, tanto para quem chega, quanto para quem já está na empresa. E, mais uma vez, não foram encontradas formas de aproveitar essas situações para difundir os novos conhecimentos com o grupo. Assim, perde-se a chance de externalizar novas saberes.

Igualmente, os gestores reclamaram da falta de pró-atividade da equipe que, segundo os entrevistados desta pesquisa, dependem das decisões da diretoria para ter ações que sejam tidas como de interesse do grupo. A ausência de autonomia de ação não condiz com o perfil do trabalho do conhecimento (DRUCKER, 2012; TERRA, 2014b). Como Sveiby (1998) aponta, antes o papel do gestor consistia na supervisão, na organização do conhecimento; por sua vez, favorece-se o suporte numa hierarquia mais horizontalizada e focada na cooperação.

Outro benefício da codificação do conhecimento se refere ao acesso à informação, de maneira que os problemas percebidos no caso das agências de publicidade como assimetria da comunicação e da divisão do trabalho poderiam ser resolvidos com maiores investimentos em redundância e requisito variedade.

Foi constatado que a redundância (sobreposição intencional de informações) não foi bem vista pelos gestores, pois a maioria deles acredita que os trabalhos devem ser direcionados para os colaboradores com maior afinidade do profissional com o trabalho. Se por um lado, tal ação faz com que no curto prazo a empresa ganhe em agilidade e produtividade, por outro lado, no longo prazo, estará perdendo a possibilidade de desenvolver os demais membros da equipe que poderiam estar aprendendo a realizar novas tarefas, de maneira que, possivelmente, será menor a incidência de criação de novos conhecimentos. Para que fossem sobrepostos as informações e conhecimentos, seria necessário externalizar o conhecimento existente a priori. Mais uma vez, a externalização teria/tem papel decisivo na criação do conhecimento organizacional.

Os gestores das agências entrevistadas ainda demonstraram forte resistência à ideia de duas equipes realizarem a mesma atividade para ampliar as visões acerca do mesmo problema. Nonaka e Takeuchi (1997) apontaram que essa ação contribui com ampliação dos horizontes e geração de conhecimentos adicionais. Outrossim, Bettiol, Di Maria e Grandinetti (2012), em suas pesquisa sobre codificação e criatividade, realizada em agências na Itália e na Índia, corroboraram com a indicação de Takeuchi e Nonaka (2008) e a redundância se mostrou positiva para o grupo, diferente do que foi visto aqui.

No panorama local, a resistência do grupo com a redundância pode ser decorrente da falta da intenção no que se refere à gestão do conhecimento. Implica-se afirmar que a competição tem sido vista como pessoal, com juízo de melhor ou pior, devido ao fato do conhecimento ainda não está inserido nas metas organizacionais ou mesmo percebido corporativamente como valioso.

Retomando-se o conceito de conhecimento de Nonaka e Krogh (2009), de que “conhecimento é uma crença justificada”, num ambiente preparado e voltado para o conhecimento, uma competição seria vista como um leque de conhecimentos, visto que cada membro do grupo

apresentaria a sua verdade, ou seja, sua crença justificada, de modo que a diversidade de ideias representaria um ganho para todo o grupo.

Outro aspecto da ausência da promoção da redundância reflete nos trabalhos desenvolvidos em grupo. Pois, num ambiente onde há uma rede de conhecimento, as equipes têm as informações acessíveis, fácil e rapidamente, quando necessitam (CARVALHO, 2012). Diferentemente do que ocorre no caso pesquisado, quando a maioria dos profissionais ainda buscam os outros para questionar sobre um procedimento ou problema, limitando a geração de conhecimento, visto que dependerá da disponibilidade e habilidade de apenas um sujeito para passar a experiência, intensificado pelo fato de ficar restrito a poucos sujeitos, quando poderia estar sendo compartilhado e aprendido por todos na organização.

No que se refere à variedade de requisitos, verifica-se que sua ausência da promoção desta condição decorre da falta de incentivo à externalização do conhecimento. Os gestores entendem que o seu negócio configura-se como extremamente dinâmico, eles creem que se passassem a codificar os procedimentos, as informações ficariam obsoletas rapidamente, como foi visto no tópico 4.1.2 contexto ambiental do conhecimento. Não obstante, a existência de um banco de dados virtual, por exemplo, poderia ser um local apropriado para guardar parte da inteligência coletiva (TERRA; GORDON, 2002; MARODIN; VARGAS, 2004; TERRA, 2014b). Não para que essas informações fiquem estáticas, mas compostas por elementos de personalização que possibilitasse a comunicação, compartilhamento e atualização constante e suas transmutação de informação em conhecimento (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

As ações de codificação, alinhadas com o panorama de socialização pré-existente nessas organizações, ao que tudo indica, possibilitaria a evolução do segmento das agências de publicidade de Sergipe, para a era do conhecimento, fazendo melhor uso do conhecimento dos membros da equipe, clientes e fornecedores. Noutras palavras, necessita-se investir na memória organizacional, que “pode ser entendida como informações guardadas que contém a história dos processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações.” (FREIRE *et al.*, 2012, p.44).

A memória organizacional pode ser criada e alimentada a partir da existência de um campo de interação ou *ba*, ou seja, um local próprio para a reflexão coletiva (NONAKA; TAKEUCHI,

1997; SILVA; BINOTTO, 2013). As agências de publicidade possuem sala de reunião, um campo de interação comum no mundo corporativo. No entanto, outros locais, inclusive fora da organização, podem ser acionados para que as pessoasintonizem entre si seus pensamentos e ações em prol da coletividade. Ressalta-se, em tempo, que esse campo de interação precisa de contexto, tempo e espaço; assim, vai além da existência de um lugar físico, condiciona-se ao incentivo à participação, entendimento da importância do conhecimento como recurso valioso para todo o grupo.

A passagem de uma empresa para o pós-capitalismo (SVEIBY, 1998) ou organização do conhecimento (CHOO, 2011) ou sociedade do conhecimento (DRUCKER, 2012) confere mais dinamicidade, competitividade e flexibilidade às organizações. Se para outros segmentos, agilidade tem importância, para a publicidade é vital, pois é responsável pela comunicação das empresas em tempos de informação em tempo real. Para conseguir cruzar essa linha imaginária entre uma empresa capitalista e uma empresa pós-capitalista, precisa-se ter habilidade de conseguir fazer gestão do conhecimento dos membros da equipe e, para isso, necessita-se, entre outras habilidades, conseguir construir e manter um ambiente em que seja possível e desejável compartilhar ideias e experiências para transformá-las em produtos, processos e serviços.

Em resumo, no que se refere ao processo de externalização, defende-se que no caso das agências de publicidade de Sergipe os gestores ainda não perceberam o valor econômico e social da gestão do conhecimento e, em especial, não compreenderam as diferenças entre ter um sistema de informação para se comunicar e/ou uma organização do conhecimento, visto não criarem as condições necessárias para a manifestação da codificação. Diante desse contexto, a externalização, que é o principal motor da GC no processo de criação do conhecimento, fica relegada em detrimento da urgência provocada pelo caos e prazos característicos da era do conhecimento (SVEIBY, 1998).

A interpretação de cada uma das categorias de análise definidas para a pesquisa foi detalhada nesse capítulo. A seguir, as informações provenientes dos dados são confrontadas com os objetivos do estudo para que se possa apontar a conclusão e considerações do caso.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da análise do caso da criação do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. Para isso, expõe-se o conteúdo proveniente da análise dos três objetivos específicos, definidos no início da pesquisa.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS MODOS DE CONVERSÃO DE CONHECIMENTO

Quanto ao primeiro objetivo específico, identificar os modos de conversão de conhecimento presentes nas organizações estudadas, considera-se que foi possível verificar a presença da conversão do conhecimento conforme pressupõe a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1991; 1997); Ma e Yu (2010) e Cherman Rocha-Pinto (2013). Entretanto, embora a conversão do conhecimento esteja presente nessas organizações, os modos de conversão apresentam concentrações diferentes, com muita atividade em alguns estágios e pouco em outros.

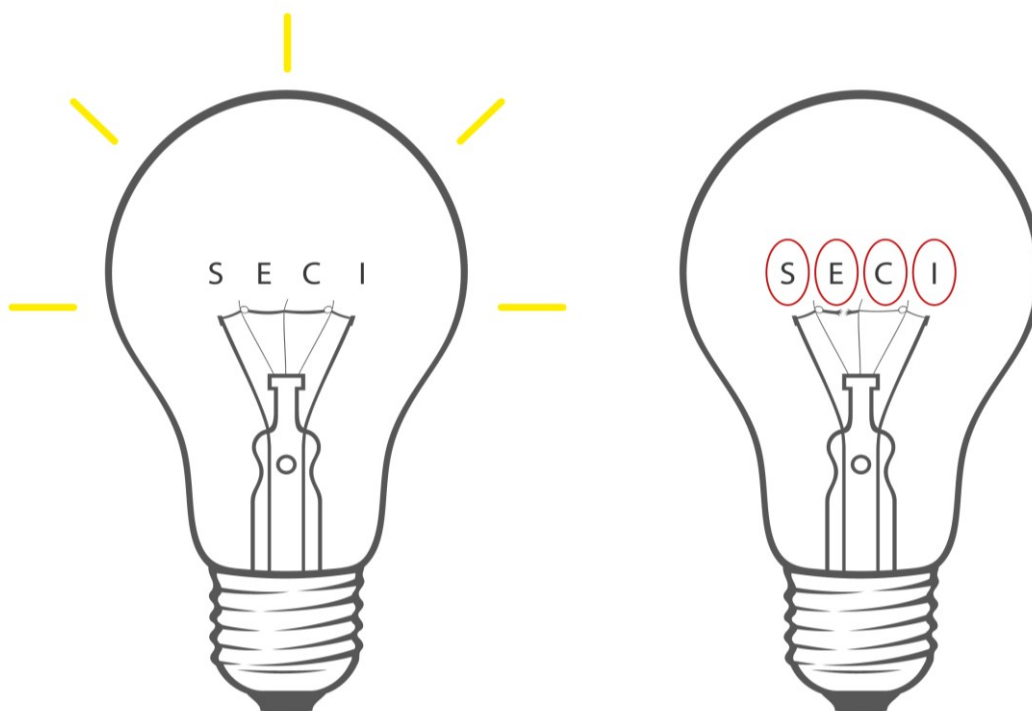
Defende-se, inicialmente, no que se refere ao panorama da criação do conhecimento, que os membros das equipes das agências de publicidade de Sergipe mostram-se abertos ao compartilhamento de informações e dispostos a aprender e a ensinar, sendo considerados trabalhadores do conhecimento.

Com base na percepção dos membros das equipes das agências de publicidade Sergipe, pode-se afirmar que a socialização (de tácito para tácito); representa o modo de conversão mais intensivo, decorrente da interação pessoas, diálogos e compartilhamento de experiências. Menos intensivo, aparece a internalização (de explícito para tácito), mesmo assim, pode-se considerar como um elemento que contribui com a criação de novos conhecimentos nessas organizações. Ainda menos presente, a combinação (de explícito para explícito) se mostra mediana na tarefa de criar novos conhecimentos, sendo parcialmente utilizadas pelos colaboradores das agências de publicidade. E, finalmente, a externalização aparece como insipiente, pois não tem conseguido contribuir com a difusão dos conhecimentos individuais para que possam ser percebidos e utilizados por todo o grupo.

Para representar o movimento da espiral do conhecimento nas agências de publicidade, a partir da explicação de Takeuchi e Nonaka (2008b), efetuou-se uma analogia entre a SECI e

uma lâmpada, objeto que, para muitos, simboliza o surgimento de uma nova ideia, como pode ser visto na figura 13. Aclara-se que alguns pedaços dos fios dos quais se passa a energia estão fracos ou rompidos, impedindo que a lâmpada se acenda. Esse fio está enfraquecido na etapa da combinação e rompido no modo da externalização, por isso não consegue conduzir eletricidade e acender a lâmpada dos novos conhecimentos.

Figura 13: Analogia entre o movimento da espiral do conhecimento e uma lâmpada.



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

5.2 EXPLORAÇÃO DA PROMOÇÃO DAS CONDIÇÕES FUNDAMENTAIS PARA CRIAR CONHECIMENTOS

O segundo objetivo específico mergulhou na investigação das ações promovidas quanto às condições fundamentais para criar conhecimentos das agências de publicidade de Sergipe. Ao final da análise, pode-se averiguar que os gestores compreendem os conceitos e a importância do conhecimento no seu negócio, no entanto, ainda não agem para promover um contexto propício ao surgimento de novos conhecimentos coletivos. Segundo Figueiredo (2007, p.289) “a distancia entre o discurso e a prática tem se revelado ao longo do tempo, como um dos maiores inimigos da gestão do conhecimento”. Fato que merece atenção e suscita a possibilidade de realizar um conjunto de ações de melhoria.

A síntese dos achados desse objetivo específico está no quadro 23 no qual são elencadas as cinco condições necessárias à promoção do conhecimento organizacional nas agências de publicidade de Sergipe, acompanhadas pelas evidências encontradas que demonstram sua forte atuação, atuação insipiente ou ausência.

Quadro 23: Síntese das condições para promoção da criação do conhecimento

| CONDIÇÕES PARA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO | RESUMO DAS EVIDÊNCIAS |
|--|--|
| Intenção | Atuação insipiente. Embora haja inclinação à GC, e saiba sua importância para o grupo, poucas ações são tomadas, de fato, para seu surgimento. Percebeu-se confusão entre GI e GC. |
| Autonomia | Atuação insipiente. Foi destacada que a autonomia deve ser trabalhada por meio da reiteração das responsabilidades individuais para que os membros do grupo possam ser mais proativos. Por outro lado, os gestores ainda carregam a decisão sobre as ações; ou seja, não há liberdade de fato. |
| Caos criativo | Forte atuação. Tem ocorrido naturalmente pelas pressões impostas pelo mercado, como também tem sido provocada pelos gestores. Carece de mais organização e tempo para reflexão coletiva, para que não se torne destrutiva. |
| Redundância | Atuação insipiente. Basicamente, só existe na operacionalização das campanhas, sendo percebida como ineficaz e problemática quando se fala de processos internos. |
| Variedade de requisitos | Ausência. Não há a preocupação em registrar as informações para consultas oportunas. As informações só chegam para os envolvidos diretamente no projeto / trabalho. |

Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

Constatou-se que o caos criativo representa a condição mais promovida nessas empresas, consequência das pressões impostas pelo mercado como prazos e referências de outros trabalhos no mundo como também pode ser criado intencionalmente por iniciativa dos gestores, para desafiar as equipes a se superarem.

A intenção teve atuação insipiente e foi percebida se assemelhando mais ao conceito de gestão de informação que às práticas de gestão do conhecimento, pois os gestores frisaram o acesso democrático a informação, mas não deram ênfase aos aspectos subjetivos do processo. Corrobora com esse cenário a atuação insipiente da autonomia, cuja liberdade de expressão tem sido facultada, mas não a liberdade de ação. Ação que pode desencadear a perda do conhecimento criado e minar a motivação do indivíduo.

A redundância foi fracamente percebida e, quando existente, refere-se mais ao resultado dos trabalhos que aos processos internos dessas firmas. Considerando que o resultado do trabalho não pode ser reutilizado (cada campanha pede uma saída contextual para cada cliente),

significa dizer que as ferramentas e passos utilizados durante a execução da ideia ficam restritos individualmente ao seu possuidor. Ação que contribui com a ausência do requisito variedade, pois as agências não estão cultivando a memória organizacional, tão pouco criando acesso ao conhecimento. Oportunamente, no seu lugar, o conhecimento fica solto e se perde quando um colaborador se desmotiva ou vai embora.

5.3 O PAPEL DO PROCESSO DE EXTERNALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Diferente dos demais objetivos específicos, analisar com base na espiral de conhecimento o papel do processo de externalização nas organizações estudadas mostrou-se uma tarefa mais complexa, uma busca exploratória, com elementos de análise mais flexíveis e, em certa medida, incertos. A investigação do papel da externalização, portanto, percorreu todo o trabalho, desde as primeiras ideias até o momento da conclusão.

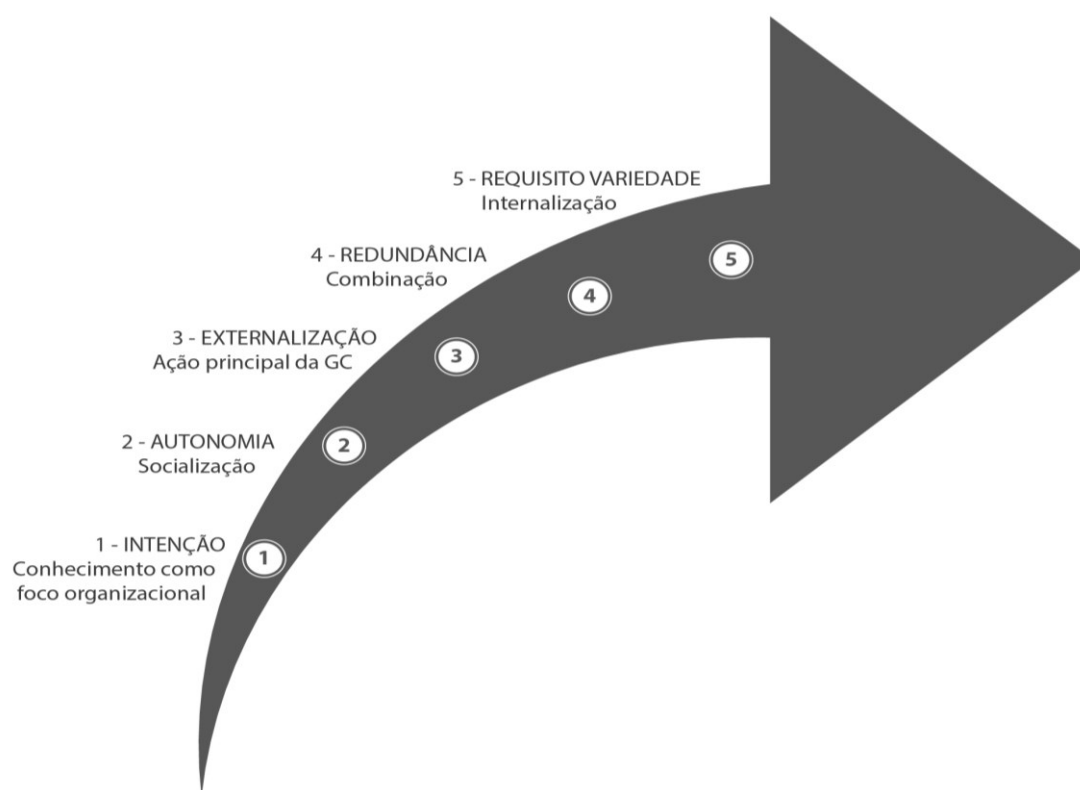
Faz-se importante salientar que o papel do processo de conhecimento se debruça sobre a função e o desempenho da conversão do conhecimento tácito em explícito nessas organizações. Assim, com base na exploração da análise da primeira etapa do trabalho, pode-se esclarecer que não existe acaso no fato da externalização ocupar o lugar de ser modo de conversão com maior dificuldade em se proceder. A redução dos custos poderia ser operacionalizada a partir da contratação de uma equipe com nível de conhecimento mais homogêneo.

Pode-se entender que a externalização tem papel central na criação do conhecimento corporativo, como pode ser verificado na figura 14. O modelo apresentado abaixo seria o ideal para o funcionamento, cujo sucesso de uma etapa depende da fase antecedente. Quando o processo chega ao fim, dá-se início a um novo processo, visto que o conhecimento é um recurso ilimitado.

- 1) A organização compreende que deve dar foco no conhecimento organizacional, transformando essa intenção em um valor organizacional impregnado e percebido por todos os membros; que juntos, buscarão ferramentas e maneiras para compartilhar e criar novos conhecimentos.

- 2) Alinhados estrategicamente em busca de uma rede de conhecimentos, a autonomia é promovida para que o ambiente inspire confiança e seja favorável às trocas de experiências, possibilitando a conversão do conhecimento de tácito para tácito, pela socialização.
- 3) A socialização promove o conhecimento compartilhado que, se tiver um campo relacional (*ba*) e uma cultura organizacional de apoio à codificação (TI, salas de reunião, eventos específicos) converte os saberes tácitos em explícito, sob forma da externalização. A externalização se configura como elemento decisivo para a existência das outras etapas da criação do conhecimento; por isso, é assumida como ação principal na gestão do conhecimento.
- 4) A externalização favorece que a redundância seja promovida para disponibilizar diversas visões acerca do mesmo problema. Com isso, a combinação, modo de conversão de explícito para explícito, tem maiores chances de criar novos conhecimentos.
- 5) No final do ciclo do processo, tudo o que foi criado é disponibilizado de forma ágil, flexível e oportuno para todos os membros do grupo, tarefa do requisito variedade, facilitando o acesso a novos saberes e ocorrência da internalização.

Figura 14: O papel central da externalização em relação à criação do conhecimento



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Defende-se, portanto, que o papel da externalização é central na criação do conhecimento, de modo que são necessários passos anteriores para seu surgimento e sua negligência, no momento certo, impede que o ciclo de geração do conhecimento se complete. Para isso, é necessário que a gestão das organizações atue de forma a sincronizar as condições para a promoção da gestão do conhecimento com a percepção de como o grupo tem tratado as informações e quais as ações que têm sido implantadas em relação ao que se sabe. Em outras palavras, averiguou-se que se não houver externalização, o conhecimento não se propaga, fica restrito ao indivíduo ou em pequenos grupos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa proposto neste estudo - Como a externalização tem atuado enquanto processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe? – foi esclarecido a partir da identificação dos modos de conversão do conhecimento, da investigação das ações promovidas quantos às condições essenciais para criar conhecimentos e da análise do papel do processo de externalização com base na espiral do conhecimento, as figuras 13 e 14 e o quadro 23 resumem esses resultados.

Dentre as principais conclusões decorrentes da pesquisa, compreendeu-se que a externalização atua como elemento central no processo de conhecimento, não apenas importante, como aponta a literatura, mas, sim, determinante, pois sua ausência tende a impedir a completude das demais etapas do ciclo de criação do conhecimento. Sem a transformação de conhecimento tácito em explícito, não se pode fazer gestão do conhecimento; pode-se até criar novos conhecimentos, mas possivelmente eles não atingirão o nível organizacional.

Foi percebido, na primeira fase da pesquisa, que os processos nas agências de publicidade ainda são bastante improvisados, pois são repassados individualmente, principalmente pelo contato pessoal, semelhante ao ocorreu com a pesquisa de Binotto, Nakayama e Siqueira (2011). Verificou-se que no tange à espiral do conhecimento, as organizações investigadas tem maior atuação nos elementos tácitos, que nos explícitos, e que não estão conseguindo codificar o conhecimento tácito gerado. Diante desse contexto, faz-se necessário que haja trocas de conhecimentos tácitos, mas estes devem ser codificados quando forem de interesse da organização. A troca de conhecimento tácito é muito importante para a criação do conhecimento; porém, com a codificação do conhecimento se poderia aumentar a eficiência interna (BETTIOL; DI MARIA; GRANDINETTI, 2012).

Para que isso funcione, as organizações, neste caso, as agências de publicidade de Sergipe, precisariam estar promovendo cinco condições que segundo, Nonaka e Takeuchi (1997) são essenciais para um ambiente favorável à criação do conhecimento. Constatou-se que essas organizações não estão atuando de forma estratégica (intencional, focada em resultados organizacionais) para a gestão do conhecimento. Não obstante, o ambiente ainda possui

alguns atributos adequados, como o caos criativo e alguma medida de autonomia, intenção e redundância. Todavia, não foram encontradas evidências que confirmasse a presença do requisito variedade.

Salienta-se que o conceito de Nonaka e Takeuchi (1997) para o requisito variedade se assemelha à explicação de Carvalho (2012) para gestão da informação: oportunizar aos membros da equipe informações da forma mais breve e simples possível. Recapitulando as diferenças existentes entre GI e GC, atesta-se que a gestão da informação está inserida nas práticas da gestão do conhecimento, sendo a capacidade humana de agir o limiar entre ambos os conceitos de gestão. Por esse motivo, conclui-se que as agências de publicidade de Sergipe não estão realizando a gestão da informação e, paralelamente, não estão promovendo o requisito variedade, deixando de cumprir, assim, uma tarefa importante na criação do conhecimento.

O panorama da criação do conhecimento nas agências de publicidade tem sido influenciado pela falta da externalização. Essa descoberta foi explorada na segunda fase da pesquisa, que apontou a codificação do conhecimento de tácito para explícito como determinante para a gestão do conhecimento. Parte da exiguidade da externalização nessas organizações pode ser explicada pelas limitações da gestão (SILVEIRA; ROCHA-NETO, 2013).

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008b), esses administradores não alcançam o âmago da essência da organização do conhecimento, pois, não compreendem o que é o conhecimento. Fato verificado, também, nesta pesquisa, quando os gestores das agências têm se preocupado em manter os profissionais motivados e produtivos, mas não tem oferecido o contexto favorável para isso. Resultado semelhante foi encontrado na pesquisa de Dalfovo, Scharf e Krambeck (2009), na qual os empresários chegavam a compreender os conceitos e relevância do conhecimento, mas não investiam tempo e dinheiro para obtê-lo.

Ademais, relembra-se o conceito de conhecimento organizacional que, para Freire *et al.* (2012, p.45), “é aquilo que as pessoas sabem sobre seus clientes, produtos, processos, erros e sucessos somados aos *insights* e as intuições constituídas por meio da memória de longo termo, que guarda as experiências vividas e as emoções relacionadas a estas vivências” para evocar o destaque que as pessoas exercem no processo de gestão do conhecimento.

Terra (2014b) enfatiza que os trabalhadores do conhecimento devem, necessariamente, beneficiar-se do processo, que para Figueiredo (2007) deve ser uma mudança filosófica da organização, que deve ultrapassar a compreensão dos resultados apenas por índices quantitativos (produtividade, lucro, receita, entre outros) para atingir um sistema qualitativo de respeito à subjetividade, pois a gestão do conhecimento é algo que não se pode comprar, deve ser construída a partir das ações humanas.

Evoca-se que a gestão do conhecimento ainda está em sua infância enquanto disciplina (TERRA, 2014b) assim, acredita-se que muitas descobertas e mudanças podem acontecer na sua aplicação prática e, conseqüentemente nos estudos acadêmicos.

Tem sido intenso o crescimento de conteúdo *online* e gratuito de diversas áreas de atuação. Acredita-se que os trabalhadores do conhecimento estão aproveitando para si os novos saberes disponíveis na grande rede para se tornarem profissionais melhores, enquanto as organizações ainda não descobriram como reter e aplicar esses novos conhecimento para agregar em seus processos, serviços ou inovações. Como vêm apontando estudiosos da tecnologia e seus efeitos sobre os negócios e sociedade, Meira (2013); Terra (2014a); Levy (1994; 2014), a educação permanece sendo a chave para que as pessoas consigam viver e trabalhar melhor. Defende-se, que a evolução da gestão do conhecimento pode ser um caminho que contribua para isso.

Nonaka e Krogh (2009) apontam, com base na análise de pesquisas empíricas, que a criação do conhecimento é influenciada pela cultura organizacional, liderança, estruturas organizacionais e sistemas de incentivo, que juntos fornecem um contexto social para permitir ou restringir os processos no quais as pessoas compartilham diferentes experiências. A criação do conhecimento é muito sensível à coordenação dos processos, proximidade física entre as pessoas e uso da tecnologia. Não obstante, poucas pesquisas empíricas foram realizadas no Brasil investigando esses aspectos; destarte, este estudo corrobora com o que tem ocorrido com a gestão do conhecimento em outros países.

6.1 LIMITAÇÕES

Dentre as limitações destaca-se a difícil missão em abordar e investigar o conhecimento. O que se realizou nesta pesquisa foi uma aproximação para rastrear os indícios de criação do

conhecimento, fatos que indicam a presença do compartilhamento ou criação do conhecimento, como se fosse investigada a ponta do iceberg para se deduzir como é a maior parte, que está sob a superfície.

Ressalta-se ainda, que em razão da pesquisa ter corte transversal, representou um momento estático da organizações, perdendo com isso a possibilidade de analisar o fenômeno em seu pleno funcionamento, face a complexidade de se investigar gestão do conhecimento. O tempo e os recursos disponíveis impediram um estudo longitudinal.

As demais limitações relacionadas aos métodos foram tratadas no tópico 3.9 “cuidados metodológicos”.

6.2 INDICAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Quanto às indicações para futuras pesquisas, recomenda-se que sejam feitos novos estudos, com foco na externalização para que se consiga avaliar a teoria aqui apresentada e igualar a externalização à própria ação da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento ainda precisa ser mais explorada, especialmente nas KIBS, visto que o conhecimento é o principal insumo dessas organizações. Especialmente a teoria da criação do conhecimento, por focar aspectos humanos em detrimento da tecnologia, uma abordagem ainda vista com desconfiança para pesquisadores ocidentais.

A externalização precisa ser explorada qualitativamente para estender sua compreensão, bem como ser analisada no maior espaço temporal, para que se possa verificar de forma dinâmica a passagem do conhecimento tácito para o explícito. É importante também analisar quantitativamente, para se possa mensurar o prejuízo de sua ausência para a criação do conhecimento. Pois muito se aponta quanto à importância da externalização, mas necessita-se de números que demonstrem seu impacto sobre o desempenho das organizações.

Finalmente, são necessários mais estudos nas KIBS, por se tratarem de um conjunto de empresas de grande relevância na economia do conhecimento e por serem serviços cujo entendimento dos processos internos, pode contribuir com a aplicação da gestão do conhecimento em outros setores econômicos.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D, BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações na era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.12, n.1, p.5-24, 2007.
- ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. A era do conhecimento. In: SILVA, R. V. NEVES, A. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento** (Org.). 2.ed. São Paulo: Serinews, 2007. p.41-66.
- ARAUJO, R.P., MOTTIN, A. P.; REZENDE, J. F. C.. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da anpad. **Organizações & Sociedade**. v.20 - n.65, p. 283-301, 2013.
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. Tradução Edson Bini. Bauru: EDIPRO, 2006.
- ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo: Saraiva, 2011. (Col. Saraiva de Bolso).
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BEMBEM, A. H. C.; SANTOS, P. L. V. A. C. Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.18, n.4, p.139-151, 2013.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; GRANDINETTI, R. Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. **Journal of Knowledge Management**. v. 16, n. 4, p. 550-562, 2012.
- BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. O modelo das cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional: uma aplicação prática. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXV, 2011. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- BURRELL, G. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas Discursos e Genealogia da Análise, em: CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas. vol. 1, cap. 17, pp. 439-461, 1999.
- CABRAL, A. A Sociologia Funcionalista nos Estudos Organizacionais: foco em Durkheim, **Cadernos Ebape**, v.2, n., p. 1-15, 2004.
- CALDAS, M. P. Paradigmas Em Estudos Organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**. Clássicos, p. 53-57, 2005.
- CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M. ZACKIEWICZ, M. Foresight,

inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p.231-238, 2004.

CARVALHO, F.C.A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CENP Conselho Executivo de Normas Padrão. O que é o CENP? Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/sobre%2Do%2Dcenp/o%2Dque%2De%2Do%2Dcenp/>>. Acesso em: 20 de abr. 2014.

CHAUI, M. **Convite à Filosofia**. 12.ed. São Paulo: Ática, 1999.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Gestão do Conhecimento no Brasil: uma visão da academia. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v.7, n.1, p.92-107, 2013.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHOO, W. C. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais, em: CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas. vol. 1, p. 27-56, 1999.

COLLIS, T.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUBELATTE, J. M. Três Contribuições Conceituais Neofuncionalistas à Teoria Institucional em Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Esp Ed. p.199-222, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994

DRUCKER, P. F. **Tecnologia, administração e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EISENHARDT, K., Building theory from case study research. **Academy of Management Review**. v.14, n. 4, p.532-550, 1989.

FELL, A. F. A.; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R. R. Um Estudo da Produção Acadêmica Nacional sobre Gestão do Conhecimento Através da Teoria do Conhecimento de Habermas. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v.5, n.2, p.251-268, 2008.

FIGUEIREDO, S. P. Demolindo alguns mitos da gestão do conhecimento. In: SILVA, R. V. NEVES, A. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. (Org.). 2.ed. São Paulo: Serinews, 2007. p.273-310.

FORTUNE. **Fastest-Growing Companies**. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fastest-growing/2013/full_list/?iid=FGCos_sp_full> Acesso em 10 de abr. 2014.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**. v.14, n.33, p. 41-51, 2012.

FREIRE, C. T. Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. (Org). Brasília: IPEA, 2006. p. 107-132.

FREITAS, A. L. O.; RODRIGUES, S.G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: simpósio de engenharia de produção. XXII, 2005, Bauru. **Anais...**, Bauru: SIMPEP, 2005.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, n.26, p. 537-556, 1997.

GATTI JUNIOR, W.; BARBOSA, A. P. F. P. L. A Formação de Centros De Excelência nas Subsidiárias de Sistemistas no Brasil: uma análise sob a ótica do conhecimento organizacional. **Internext**. v.8, n.3, , p.38-62, 2013.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v 22, n.2, p. 201-210, 2006.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. **Harvard Business Review**. p. 106-116, 1999.

ICHIJO, K. Da Administração à Promoção do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.118-141.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. Investimentos publicitários de 2013. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/Infograficos/Paginas/Investimentos-publicitarios-de-2013.aspx>. Acesso em: 13 de abr. 2014.

J. SUSTANTO; Q. JIANG, 2013. Knowledge seekers' and contributors' reactions to recommendation mechanisms in knowledge management systems. **Information & Management**. v.50, p.258-263, 2013.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Organizações em contexto**. a.5, n.10, p.1-16, 2009.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: E. P. U., 1979.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUBOTA, L. C. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. **Economia e Sociedade**. v. 18, n. 2 (36), p. 349-369, 2009.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**: Novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 2. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2006.

LASTRES, H.M.M. e FERRAZ, J. C. “Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado”. in LASTRES, H. M.M. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.27-57.

LÉVY, P. **A Inteligência Coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**. v.45, n.1, p.05-17, 2010.

MA, Z.; YU; K. Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007. **Journal of Knowledge Management**. v.14, n.2, p.178-189, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização **RAC**. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, setembro, pp. 77-107, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARODIN, F. A.; VARGAS, L. M. Estratégias de gestão do conhecimento e o uso de tecnologia de informação: um estudo de caso em uma empresa de *software*. **Facep Pesquisa**. V.7, n.2, p.36-53, 2004.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MEIRA, S. L. **Novos Negócios Inovadores de Crescimento Empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013. [E-book Kindle]. ISBN: 978-85-7734-413-0.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**. v.25, p.605-622, 1980.

NEUMAN, W.L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3 ed. USA: Allyn & Bacon, 1997.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.54-90.

NONAKA, I; KROGH, G. V. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**. v.20, n.3, p.635-652, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008a. p.54-90.

NONAKA; I. TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.91-117.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, Manual de Oslo Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, OCDE – tradução FINEP, Brasília, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROCHA-NETO, I. Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**. v.3, n.1, p 94-126, 2012

SALES, J. D. A. **Ações Coletivas Suportadas pela Tecnologia da Informação em Comunidades de Prática: os efeitos indutores à configuração dos coletivos inteligentes**. Recife, 2012. Tese de Doutorado. PROPAD/UFPE. Disponível em: <http://www.ufpe.br/propad/index.php?option=com_content&view=article&id=622%3Aateses-2012&catid=2&Itemid=255>. Acesso em: 02 abr. 2014.

SANT'ANNA, A. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

SANTOS, A. S.; QUATRIN, D. R.; PINTO, L. M.; STEFANA, A. A.; COSTA, V. M. F. A Importância de Sistemas de Informação em Pequenas Empresas: um Estudo de Caso em uma

Agência de Publicidade. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...**, Rio de Janeiro: SEGET, 2012.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2009.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCHRÖEDER, C. S.; KLERING, L. R. On-line focus group: uma possibilidade para a pesquisa qualitativa em administração. **Cadernos Ebape**. v. 7, n. 2, Rio de Janeiro, Jun. 2009.

SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem no contexto de uma organização rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132-156,. 2013.

SILVEIRA, M. M. R. V; ROCHA-NETO; I. Gestão do Conhecimento e a Oralidade na Capes: implicações à inteligência coletiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v. 3, n. esp., p. 148-162, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed. Brasília: SEBRAE, DIEESE, 2011.

SHIN, M.; HOLDEN, T.; SCHMIDT, R. A. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing and Management**. v.37, p.335-355, 2001.

SOUZA; JOIA. Proposição de um Modelo Conceitual Teórico de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in Service. Policy Research in Engineering, **Science & Technology - PREST**. Project Report S2. 1998.

SUTANTO, J. JIANG, Q. Knowledge seekers' and contributors' reactions to recommendation mechanisms in knowledge management systems. **Information & Management** v.50, p.258-263, 2013.

STAKE, R. E. **Qualitative research: studying how things work**. New York: The Guilford Press, 2010.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TENÓRIO, F. G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública**. n. 45, v.4, p.1141-1172.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial! em: <<http://bit.ly/1pk3JXe>>. Acesso em: 16mar. 2014a.

TERRA, J. C. C. O futuro da Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://bit.ly/1jtST9k>>. Acesso em: 16mar. 2014b.

TERRA; J. C. C.; GORDON, C. **Portais Corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. Para que servem os Estudos de Caso Único? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

APÊNDICE A – Quadro de Consistência

| PROBLEMA | OBJETIVO GERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ETAPA / CATEGORIA DE ANÁLISE | MÉTODO | ELEMENTOS DE ANÁLISE |
|--|--|--|--|--|---|
| Como a externalização tem atuado enquanto processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe? | Compreender a ação da externalização no processo de gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe. | Identificar os modos de conversão do conhecimento, presentes nas organizações estudadas. | Fase 1: PANORAMA DO CONHECIMENTO - movimento da espiral do conhecimento. | Levantamento (questionário <i>online</i>). Tratado com uso de mediana, moda e percentuais/ seguido de análise de conteúdo. Respondido pelos colaboradores das agências. | - socialização; - externalização; - combinação; - internalização. |
| | | Verificar se são promovidas as condições fundamentais na criação do conhecimento empresarial nas agências de publicidade de Sergipe. | Fase 1 : PANORAMADO CONHECIMENTO - contexto ambiental do conhecimento. | <i>E-focus group</i> . Tratado com análise de conteúdo classificado por temas. Os participantes foram os gestores das agências. | - intenção; - autonomia; - caso criativo; - redundância; - variedade de requisito. |
| | | Analisar, com base na espiral de conhecimento, o papel do processo de externalização nas organizações estudadas. | Fase 2: PAPEL DA EXTERNALIZAÇÃO função e desempenho do processo de externalização / papel do processo de externalização. | Levantamento e <i>e-focus group</i> tratados com análise de conteúdo. Triangulação dos métodos com perspectiva multifocal. | - conversão do conhecimento de tácito para explícito e do individual para o grupo e para a organização; - presença / ausência de um <i>ba</i> (espaço de interação); - influência das condições sobre a espiral; - benefícios da externalização. |

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada do *e-focus group*

1. Nos dias de hoje, com tanta informação disponível, tem sido mais difícil ser criativo e inovar. Como você tem estimulado sua equipe a se manter produtiva e, ainda assim, criativa?
2. Ócio criativo ou Caos criativo? Para você, o que dá mais resultado e por quê?
3. Sendo assim, o que uma agência de publicidade precisa fazer para criar novos conhecimentos?
4. Pelo que você observa, como os colaboradores costumam resolver os problemas ou dificuldades que surgem nos *jobs*?
5. Como vocês dividem as tarefas dentro da equipe?
6. Os diferentes setores da sua agência procuram trabalhar em conjunto? De que maneira isso tem influenciado, positivamente ou negativamente, no resultado dos trabalhos?
7. Onde um funcionário deve buscar informação, caso deseje consultar uma norma interna ou mesmo saber mais sobre sua agência?
8. Como vocês se comunicam internamente quando estão desenvolvendo um trabalho?
9. Você mencionou que se comunicam de tal maneira [vide resposta anterior]. Quais as ferramentas que vocês utilizam para isso?

APÊNDICE C – Questionário

Pesquisa sobre gestão do conhecimento nas agências de publicidade de Sergipe

1. Quando você ingressou na empresa, os colaboradores mais experientes se disponibilizaram a passar seus conhecimentos sobre as atividades que eles executavam?

| | | | | |
|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo em parte | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|---------------------|

2. A equipe costuma compartilhar a experiência entre os membros grupo?

| | | | | |
|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo em parte | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|---------------------|

3. O convívio com os profissionais da equipe tem contribuído com a elevação do seu conhecimento no ambiente de trabalho?

| | | | | |
|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo em parte | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|-------------------|-----------------------|----------|---------------------|

4. Você costuma utilizar seu *know-how* para criar manuais ou outros documentos que sirvam de guia para outras pessoas no seu local de trabalho?

Sim () Não ()

5. Existe algum programa ou evento que incentive o compartilhamento do conhecimento da própria equipe na forma de apresentação, treinamento ou palestra? Qual o programa de incentivo e como funciona?

Sim () Não ()

Se sim, qual? _____.

7. Quais ferramentas vocês utilizam para compartilhar conhecimento na sua empresa?

Reuniões presenciais ()

E-mail ()

Intranet ()

Redes Sociais ()

Outros. Qual? _____.

8. A agência de publicidade que você trabalha costuma promover treinamentos presenciais?

Sim () Não ()

9. Você faz cursos *online* que possam auxiliar no seu trabalho?

Sim () Não ()

Se sim, qual? _____.

10. Existe na, agência em que você trabalham, algum banco de dados, manual ou documento que sirva para tirar dúvidas e conhecer os procedimentos do trabalho? Indique.

Sim () Não ()

Não tem. Pergunto para os colegas ()

Manual da qualidade ()

Documento impresso ()

Banco de dados no computador ()

Outros. Qual? _____.